**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:**

**1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**

**2. Диссертации и научные работы**

**3. Школьные задания**

**Онлайн-консультации**

**Любая тематика, в том числе УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, техника, экономика…**

**Приглашаем авторов**

[**http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ –**

**На сайте электронной библиотеки по экономике и праву**

[**www.учебники.информ2000.рф**](http://www.учебники.информ2000.рф)

**Основные правила управления персоналом**

2010

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Get them emotionally involved**  "Work for something because it is good, not just because it stands a chance to succeed." Vaclav Havel, President of the Czech Republic  You manage people. People who are paid to do a job. But if it is 'just a job' to them, you'll never get their best. If they come to work looking to clock in and clock off and do as little as they can get away with in between, then you're doomed to failure, my friend. On the other hand, if they come to work looking to enjoy themselves, looking to be stretched, challenged, inspired and to get involved, then you are in with a big chance of getting the very best out of them. Trouble is, the jump from drudge to super team is entirely down to you. It is you that has to inspire them, lead them, motivate them, challenge them, get them emotionally involved.  That's OK. You like a challenge yourself, don't you? The good news is that getting a team emotionally involved is easy. All you have to do is make them care about what they are doing. And that's easy too. You have to get them to see the relevance of what they are doing, how it makes an impact on people's lives, how they provide for the needs of other human beings, how they can reach out and touch people by what they do at work. Get them convinced - because it is true of course - that what they do makes a difference, that it contributes to society in some way rather than just lines the owner's or shareholders' pockets, or ensures that the chief executive gets a big fat pay cheque.  And yes, I know it's easier to show how they contribute if you manage nurses rather than an advertising sales team, but if you think about it, then you can find value in any role and instil pride in those who do whatever job it is. Prove it? OK. Well, those who sell advertising space are helping other companies, some of which may be very small, reach their markets. They are alerting potential customers to things they may have wanted for a long time and may really need. They are keeping the newspaper or magazine afloat as it relies on ad sales income, and that magazine or newspaper delivers information and/or gives pleasure to the people who buy it (otherwise they wouldn't, would they?).  Get them to care because that's an easy thing to do. Look, this is a given. Everyone deep down wants to be valued and to be useful. The cynics will say this is nonsense, but it is true, deep down true. All you have to do is reach down far enough and you will find care; feeling, concern, responsibility and involvement. Drag all that stuff up and they'll follow you forever and not even realize why.  Oh, just make sure that you've convinced yourself first before you try this out on your team. Do you believe that what you do makes a positive difference? If you're not sure, reach down, deep down, and find a way of caring . . .  [**Вернуться в каталог учебников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal/personal.shtml)  [**Написание на заказ курсовых, контрольных, дипломов...**](http://заказ.информ2000.рф/student.shtml)  [**Написание на заказ научных статей, диссертаций...**](http://заказ.информ2000.рф/dissertation.shtml)  [**ШКОЛЬНИКАМ: онлайн-репетиторы и курсы**](http://заказ.информ2000.рф/shkolnik.shtml)  [**Приглашаем авторов**](http://заказ.информ2000.рф/avtor.shtml) | **1. Пусть они будут эмоционально вовлечены**  «Работайте, достигайте чего-либо, потому что оно стоит того, а не потому, что за ним стоит шанс добиться успеха». Вацлав Гавел, Президент Чешской Республики  Вы руководите людьми. Людьми, которым платят за то, чтобы они выполняли работу. Но если это не «именно так работа» для них, вы никогда не добьетесь от них лучшего. Если они приходят на работу, смотря на часы, и все время смотрят на часы, пытаясь понять, когда закончится рабочий день, и в период с начала до конца рабочего дня делают настолько мало, настолько это возможно, вы обречены на провал, мой друг. С другой стороны, если они приходят на работу, стремясь развлечься и получить удовольствие, напрячься, решить трудные задачи, быть вдохновленными и вовлеченными, тогда у вас есть отличная возможность добиться от них наилучшего результата. Единственная проблема: прыжок от группы людей, выполняющих скучную работу, к суперкоманде, зависит целиком и полностью от вас. Именно вы должны воодушевлять их, вести их вперед, мотивировать их, ставить перед ними сложную задачу, эмоционально вовлекать их.  Это нормально. Вам самим нравится решать сложные задачи, не правда ли? Хорошие новости: эмоционально вовлечь команду легко. Единственное, что вам нужно сделать – это сделать так, чтобы они беспокоились относительно того, что они делают, чтобы им не было все равно. И это также легко сделать. Вам нужно добиться того, чтобы они видели уместность того, что они делают, как это оказывает влияние на жизни людей, как они обеспечивают нужды других людей, как они могут протянуть руку и предложить помощь при помощи того, что они делают на работе. Убедите их – потому что это правильно, конечно же – что то, что они делают, действительно вносит изменение, и в результате вносится вклад в общество каким-либо образом, а не просто владелец или акционеры получают прибыль, и с помощью работы сотрудников главный исполнительный директор получает чек в качестве премии.  И, конечно же, я знаю, что легче показать, каким образом они вносят вклад, если вы руководите бригадой медсестер, а не командой сотрудников, занимающихся продажами и рекламой. Но если вы подумаете об этом, вы можете найти ценность в любой роли, и сделать так, что персонал почувствует гордость, независимо от того, какова их работа. Хотите, докажу? Хорошо. Те, кто продает рекламные площади, помогают другим компаниям, некоторые из которых могут быть чрезвычайно малы, проникнуть на соответствующие рынки. Они привлекают потенциальных потребителей, сообщая о вещах, которые они ожидали получить в течение долгого времени и которые им могут в действительности потребоваться. Именно они помогают газете или журналу держаться на плаву, поскольку печать издания зависит от дохода от продаж, и что магазин или газета содержит информацию и/или доставляет удовольствие людям, которые ее покупают (а в противном случае, они не стали бы этого делать, не правда ли?).  Заставьте их беспокоиться о том, что они делают. Им не должно быть все равно. Этого легко добиться. Обратите внимание, это данность. В глубине души, каждый хотел бы, чтобы его ценили, каждый хотел бы быть полезным. Циники скажут, что это ерунда, но это так, просто люди этого не показывают. Все, что вам нужно сделать – это достучаться, и вы найдете ответственность, чувства, беспокойство, ответственность и вовлеченность. Вытяните все это наружу, и люди будут следовать за вами всегда, не осознавая даже, почему они это делают.  О, да просто убедитесь в том, что вы сами уверены в этом, прежде чем вы постараетесь внедрить это в вашей команде. Верите ли вы в то, что то, что вы делаете, может внести разницу, изменить ситуацию к лучшему? Если вы не уверены, постарайтесь достучаться, и вы найдете метод, как сделать так, чтобы сотрудники с ответственностью относились к своему делу... |
| **2. Know what a team is and how it works**  "Gettin' good players is easy. Gettin1 'em to play together is the hard part."  So what is a team and how does it operate? If we are going to be successful managers we have to know the answers to these questions.  A team isn't a collection of people. It is an organization with its own dynamics, qualities and conventions. Without knowing these things you will flounder. Knowing them, you can work your team to achieve greatness.  In every team there are a variety of people all pushing and shoving in different directions and with unequal force. Some shove louder, if you know what I mean. Others are happy to push from the back. Others don't appear to be doing anything, but you'll need them for ideas.  If you haven't looked at team dynamics before, I urge you to read Meredith Belbin's *Management Teams: Why they succeed or fail\* (If* you have, pass right on to the next Rule.) This is designed for managers concerned with achieving results by getting the best from their key people. Ill paraphrase what he says, but I do urge you to practise what he preaches.  Belbin says that there are nine team roles - and we all carry out one or more functions of these team roles. Yes, it is fun to identify our own, but it is much more useful to identify your team's and then work with that information.  The nine team roles are:  the Plant - they are original thinkers; they generate new ideas; they offer solutions to problems; they think in radically different ways, laterally imaginatively  the Resource Investigator - they are creative; they like to take ideas and run with them; they are extrovert and popular  the Co-ordinator - they are highly disciplined and controlled; they can focus on objectives; they unify a team  the Shaper - they are very achievement orientated; they like to be challenged and to get results  the Monitor Evaluator - they analyze and balance and weigh; they are calm and detached; they are objective thinkers  the Team Worker - they are supportive and co-operative; they make good diplomats because they only want what is best for the team  the Implernenter - they have good organizational skills; they display common sense; they like to get the job done  the Completer -- they check details; they tidy up after themselves; they are painstakingly conscientious  the Specialist - they are dedicated to acquiring a specialized skill; they are extremely professional; they have drive and dedication  Now you know who you might have in your team. So what exactly is a team and how are you going to make yours more effective? Again, read Belbin and also come to understand a team 15 a group where all the members focus on a collective target. A team doesn't pull together well when each individual member focuses on their own target - be that just getting to the end of the day their own personal progress, how to stitch up the boss (that's you., by the way), use work as a social club, etc. You'll know you have a team when you hear 'we' and 'us' more often than "I" and 'me'.  You'll know you have a team when difficult decisions become easy - because someone says, 'It's OK, we're all in this together'. You'll know you have a team when the team tells you it is a team | **2. Знать, что такое команда и как она работает**  «Заполучить хороших игроков легко. Более сложно организовать, чтобы они играли вместе».  Так что такое команда и как она работает? Если мы собираемся стать успешными менеджерами, мы должны знать ответы на эти вопросы.  Команда – это не просто группа людей. Это организация со своей собственной динамикой, характеристиками и принятыми правилами. Если вы не будете знать этих вещей, вы попадете в затруднительное положение и будете с трудом стараться выбраться из такой ситуации. Если вы будете их знать, вы можете добиться того, чтобы ваша команда достигла великолепных результатов.  В каждой команде есть разные люди, каждый из них тянет и толкает в своем направлении, с определенной силой. Некоторые толкаются более шумно, если вы знаете, что я имею в виду. Другие рады толкаться сзади. Остальные, похоже, ничего не делают, но они будут нужны вам: у них могут возникнуть идеи.  Если вы не изучили динамику команды до этого, я настоятельно рекомендую вам прочитать Управленческие команды: Почему они достигают успеха или ведут к провалу\* Мередита Белбина. Если вы уже прочитали эту книгу, перейдите к следующему Правилу. Книга создана на основе разработок для менеджеров, деятельность которых связана с достижением результатов при помощи получения наилучших результатов от своих ключевых сотрудников. Можно по-иному формулировать то, о чем он говорит, но я советую вам применить на практике то, что он проповедует.  Белбин говорит, что имеется девять ролей команды. И мы все выполняем одну или более функций данных командных ролей. Да, забавно определить свою собственную роль, но намного более полезно определить роль вашей команды, а после этого работать с вышеуказанной информацией.  Девять командных ролей перечислены ниже:  «Завод (предприятие)» – именно они являются мыслителями, с самого начала; они порождают новые идеи; они предлагают решения задач; они думают абсолютно по-новому, смотрят на ситуацию с другой стороны, у них богатое воображение  «Исследователь ресурсов» – они созидательны; им нравится брать идеи и идти с ними вперед; они – экстраверты и пользуются успехом (у коллег)  «Координатор» – они чрезвычайно дисциплинированы, контролируют ситуацию; они могут сфокусировать свое внимание на целях; они объединяют команду  «Формовщик» – они в чрезвычайной степени ориентированы на достижения; им нравится, когда перед ними ставят сложные задачи, они любят получать результаты  «Староста-оценщик» – они анализируют, сопоставляют и взвешивают; они холодные и отстраненные; они являются объективными мыслителями  «Командный игрок» – они оказывают поддержку, любят сотрудничать; из них получаются хорошие дипломаты, потому что они хотят лишь того, что лучше всего для команды  «Конструктор (средство реализации)» – у них хорошие организаторские способности; они демонстрируют здравый смысл; им нравится, чтобы работа была сделана  «Завершающий» – они проверяют детали; они подчищают за собой; они необыкновенно совестливы  «Специалист» - они привержены идее приобретения профессиональных навыков; они в действительности являются профессионалами; у них есть драйв (мотивация и желание) и приверженность делу  Теперь вы знаете, из кого, возможно, состоит ваша команда. Так что же такое команда, и каким образом вы сделаете вашу команду более эффективной? Снова, обратитесь к Белбину и придите к осознанию понятия «команда» 15 – это группа, все члены которой концентрируют свое внимание на общей цели. Команда не является в полной мере целостной, когда каждый член в отдельности фокусирует своей внимание на своей собственной цели, независимо от того, идет ли речь о достижении прогресса в своем собственном профессиональном развитии, или о том, как подставить босса (а это вы, между прочим). А может быть, кто-то стремится использовать работу в качестве клуба для общения и т.д. Вы узнаете о том, что у вас есть команда, когда вы услышите «мы» и «нам». Более часто, чем «я» и «мне».  Вы узнаете о том, что у вас есть команда, когда решение сложных задач станет простым – лишь потому, что кто-то скажет: «все в порядке, мы сделаем это вместе». Вы узнаете, что у вас есть команда, когда члены вашей команды скажут вам, что это команда. |
| **3. Set realistic targets - no, really realistic**  "Let's make a dent in the universe." Steve Jobs, CEO, Apple  When I was doing the research for this book, someone said that setting realistic targets was unrealistic and that all targets should be 'stretching' ones because that would impress the board. Now, can you see the problem here? Yep, we're not talking here about motivating a team, getting a job done, creating an atmosphere of success and creativity. No, we're talking about impressing the board. Now on paper that might be a smart thing to do if your board is made up of monkeys, but I bet it isn't. I bet it's made up of pretty shrewd cookies who would see through a manoeuvre like that in a nanosecond.  When I say realistic, 1 don't say lower or easy-to-achieve targets. I say realistic. That might mean taxing. It might mean a struggle. It might mean your team has to redouble its efforts, work harder, longer, brighter. But Rule 3 says realistic and that means achievable, within your grasp. And yes, you might have to stretch a bit.  Realistic means you know what your team is capable of and what is expected of it by your bosses. Somehow you will have to marry the two to keep both sides happy You can't pressurize your team out of existence, nor can you let your bosses think you're slacking.  *If* your bosses insist on setting targets that aren't realistic, you must feed that back to them. Don't argue or procrastinate; feed it back to them. Ask how they think the targets could be achievable.  Say they are unrealistic. Be very well prepared, make your case that the targets are unrealistic and ask again how they think they could be achieved. Suggest a realistic target of your own, well supported by facts and figures. Keep feeding the problem back to your bosses and asking for clarification. Sooner or later they must set a more realistic target or order you to achieve the impossible. Either way, you are resolved of the problem. If they set you realistic targets, then all you need to do is meet them (you know you can do this). If they order you to fulfil unrealistic ones, you are also in the clear; when you fail to achieve the unachievable you will be able to explain that at the time you did register your protest and bring your case back to them. | **3. Ставьте реалистичные задачи. Нет, действительно реалистичные!**  «Давайте оставим след во Вселенной». Стив Джобс, главный исполнительный директор, компания «Apple»  Когда я выполнял исследование для создания этой книги, кто-то сказал, что поставить реалистичные цели – это нереально, и что все задачи должны заставлять людей «напрягаться», потому что таким образом вы произведете впечатление на совет директоров. Теперь, видите ли вы здесь проблему? Да уж. Мы здесь не ведем речь о мотивации команды, выполнении работы, создания атмосферы успеха и созидательности. Нет, мы говорим о том, как произвести впечатление на совет директоров. Возможно, на бумаге – это именно то, что вам нужно сделать. Если ваш совет директоров состоит из обезьян. Но я уверен, что это не так. Я уверен, что ваш совет директоров состоит из довольно проницательных, умных, хитрых, изворотливых людей, которые бы распознали такой маневр в наносекунду.  Когда я говорю о реалистичных задачах, я не говорю – ставить перед собой более легкие задачи или задачи, которые просто несложно выполнить. Я говорю – «реалистичные». А это может означать – задачи, требующие большого напряжения или усилий. Это может означать борьбу. Это может означать, что вашей команде придется прикладывать усилия вдвойне, работать еще упорнее, дольше, применять и развивать умственные способности. Однако, согласно Правилу 3, имеется в виду – «реалистичные», а это значит – «достижимые», те, с решением которых вы можете справиться. И, конечно же, вам придется немного поднапрячься.  «Реалистичные» означает, что ваша команда в состоянии это выполнить, а также выполнение того, чего ожидают от вас ваши боссы. Каким-либо образом вам придется одновременно учесть эти два фактора, чтобы обе стороны остались довольны. Вы не можете оказывать давление на вашу команду в отношении того, чтобы она выполнила то, что она выполнить не в состоянии. Одновременно с этим, вы не можете позволить, чтобы ваши боссы полагали, что вы расслабились и не желаете «собраться».  Если ваши боссы настаивают на том, чтобы вы ставили задачи, которые не являются реалистичными, вы должны постараться убедить их в этом. Не спорьте, не откладывайте в долгий ящик. Доведите это до их сведения. Спросите, каким образом они предлагают обеспечить достижение целей.  Скажите им о том, что задачи являются нереалистичными. Вы должны быть очень хорошо подготовлены. Изложите ваши доводы относительно того, что цели нереалистичны, и снова спросите о том, каким образом, по их мнению, цели могут быть достигнуты. Предложите свою собственную, реалистичную цель, подкрепленную фактами и цифрами. Продолжайте держать связь с вашими боссами, сообщайте им о положении дел, спрашивайте и уточняйте. Рано или поздно они должны будут поставить более реалистичную задачу, или распорядятся о том, чтобы вы достигли невозможного. В любом случае, вы решите проблему. Если они поставят вам реалистичные задачи, единственное, что вам нужно будет сделать – это выполнить их (вы знаете, что вы можете это сделать). Если они распорядятся о том, чтобы вы выполнили нереалистичные задания, вы также можете считать, что вы уже сообщили о невыполнимости открытым текстом; когда вы продемонстрируете неспособность достичь недостижимого, вы сможете объяснить в тот момент, когда вы уже заранее выразили свой протест, и вернетесь к этому моменту. |
| **4. Hold effective meetings - no, really effective**  "The ideas that come out of most brainstorming sessions are usually superficial, trivial, and not very original. They are rarely useful. The process, however, seems to make uncreative people feel that they are making innovative contributions and that others are listening to them."  We've all been to them - the meetings that drag on, people who ramble, agendas written on the back of an envelope or spur of the moment, any-other-business surprises, lack of information, insuf­ficient notice.  As a manager you will have to hold meetings. Make them effective. Decide in advance what the objective of the meeting is and make sure you meet that objective.  Basically, meetings only have four purposes: to create and fuse a team, to impart information, to brainstorm ideas (and make decisions), to collect information (and make decisions).  Some meetings might well take in one or more of these, but you should still be aware of that and add it into your objective. If your meeting is to impart information, then do it and get the hell out. It it's a discussion about that information you want, then that's a different type of meeting and as such should have different objec­tives. Be aware that some meetings are there to help your team meet each other, bond, socialize together, find out about each other and see you in your true role as team leader.  If you want your meetings to be effective, then remain firmly in control - no wishy-washy democracies here. You are the manager and you are in charge - end of story. To be effective you shouldn't allow anyone to reminisce, ramble, rabbit on, refuse to shut up or relax. Keep 'em moving fast and get them out of the door as soon as you can.  You don't do 'any other business' - ever. If it's important it should be on the agenda. If it isn't, then it shouldn't be there at all. 'Any other business' is invariably someone trying to get something over on someone else. Don't allow it - ever.  Hold all meetings at the end of the day rather than at the beginning. Everyone's anxious to be off home and it keeps meetings shorter; at the beginning of the day everyone has ages to digress and chat. Unless of course it is a bonding meeting; you can cheerfully hold them at the beginning of business  See how many meetings you could hold by e-mail, phone, one-to-one (cut out everyone who isn't absolutely essential).  Start all meetings on time. Never wait for anyone. Never go back over stuff for latecomers. If they've missed something vital they can get it from others after the meeting and it'll learn 'em to be on time next time.\* Useful tip - never schedule meetings to begin exactly on the hour, always say 3.10 rather than 3 o'clock. You'll find people will always be more punctual if you set an 'odd' time. Try 3.35 if you want to be really wacky.  Schedule the meeting far enough in advance - but not too far - so that no one can say they had something else on. Confirm the day before with everyone to make sure they have remembered and can make it.  You decide who keeps the minutes - and make sure they do, and to your liking. You don't have to be bossy or aggressive about this, just firm, friendly and utterly in control. Make sure every point on the agenda ends up with an action plan -no action plan means it was just a chat. Or a decision of course.If meetings are getting too big - more than six people - start to subdivide them into committees and get your committees to report back. And most important of all - engrave this one on your heart - all meetings must have a definite purpose. At the end of the meeting you must be able to say whether or not you met that purpose. Oh yes, and hold all meetings on uncomfortable chairs (or standing, a la West Wing) - that speeds things up considerably | **4. Проводите эффективные совещания. Нет, действительно эффективные!**  «В результате большинства сессий мозговых штурмов высказываются идеи, которые обычно являются поверхностными, тривиальными и не слишком оригинальными. Они редко бывают полезными. Однако, в процессе, похоже, люди, обычно не отличающиеся способностью к творчеству и созиданию, чувствуют, что они осуществляют инновации и вносят вклад, а также что другие люди слушают их».  Мы все были на таких совещаниях. Совещания, которые тянутся. Люди, которые бессвязно говорят, перескакивают с одной мысли на другую. Повестки дня, которые записываются на обратной стороне конверта. А также прочие сюрпризы, не относящиеся к деловой деятельности: ни с того, ни с сего, неожиданно, отсутствие информации, сообщение о проведении совещания за срок, недостаточный для подготовки.  В качестве менеджера, вам придется проводить совещания. Сделайте их более эффективными. Решите заранее, какова будет цель совещания, и удостоверьтесь в том, что вы следуете этой цели.  В целом, совещания проводят лишь в следующих, четырех целях: создать команду и сплотить членов команды, to сообщить информацию, получать идеи в результате мозгового штурма (и принимать решения), собирать информацию (и принимать решения).  Некоторые совещания, возможно, нужно проводить с одной из этих целей или более, однако, вы по-прежнему должны быть в курсе этого, и добавить в список ваших целей. Если ваше совещание проводится с целью сообщить информацию, тогда сделайте это и закончите совещание. Если это обсуждение о вышеуказанной информации, которая вам нужна, тогда это совершенно другой тип совещания, и, в силу иного характера совещания, у вас должны быть другие цели. Будьте в курсе того, что некоторые совещания проводятся для того, чтобы помочь членам вашей команды встретиться друг с другом, установить контакт, пообщаться друг с другом, выяснить информацию друг о друге и увидеть вас в вашей настоящей роли в качестве руководителя команды.  Если вы хотите, чтобы ваши совещания были эффективными, тогда сохраняйте жесткий контроль: никакой демократии. Нельзя быть «ни рыба, ни мясо». Вы – менеджер и вы руководите. Точка. Чтобы быть эффективным, вы не должны позволять кому-либо вспоминать прошлое, перескакивать с одной мысли на другую, говорить бессвязно, предаваться воспоминаниям, нести чепуху, разглагольствовать, отказываться замолчать или расслабляться. Сделайте так, чтобы они двигались быстро и постарайтесь, чтобы они покинули помещение сразу же, как это будет возможно.  Не занимайтесь «какими-либо другими делами». Никогда. Если вопрос важен, он должен быть включен в повестку дня. Если вопрос неважен, его не должно быть в повестке дня. «Какие-либо другие дела» - это когда кто-либо пытается переложить на другого человека какие-то дела. Всегда. Не позволяйте людям этого делать. Никогда.  Проводите все совещания в конце дня, а не в начале дня. Все хотят поскорее попасть домой, поэтому длительность совещания сокращается. В начале рабочего дня у всех есть масса времени отклоняться от темы и болтать. Другое дело – если целью данного совещания является знакомство, установление контакта между сотрудниками. Вы можете приветствовать проведение ими более длительного времени в самом начале деловой деятельности.  Подумайте, сколько совещаний вы могли бы провести по электронной почте, телефону, наедине с определенным сотрудником (не приглашайте на совещания тех, кто не является абсолютно необходимым).  Начинайте все совещания вовремя. Никогда никого не ждите. Если кто-то опаздывает, никогда не возвращайтесь к тому, что вы только что обсудили, пока опоздавшие еще не пришли. Если они пропустили что-то, они могут спросить у других после совещания, и это научит приходить вовремя в следующий раз.\* Полезная подсказка – никогда не планируйте совещаний, чтобы они начинались ровно в определенный час, всегда говорите «15:10», нежели чем «15:00». Вы найдете, что люди будут всегда более пунктуальными, если вы назначите «неровное» время. Попытайтесь назначить «15:35», если вы хотите быть по-настоящему эксцентричным.  Запланируйте совещание заранее. Заблаговременно. Но не слишком заранее. Таким образом, чтобы никто не мог сказать, что на это время что-то назначено. Подтвердите день, удостоверившись, что все сотрудники в курсе, чтобы они запомнили и сообщили, что они смогут участвовать.  Примите решение относительно того, кто будет вести протокол. Удостоверьтесь в том, что этот человек действительно протоколирует совещание, и так, как вам это нравится. Вам не нужно звучать слишком агрессивно, или как ментор, когда вы говорите об этом. Постарайтесь звучать твердо, дружелюбно и полностью контролируйте ситуацию. Сделайте так, что обсуждение каждого пункта повестки дня завершается подготовкой плана действий. Если после обсуждения всех пунктов повестки дня не будет подготовлено плана действий, это значит, что вместо обсуждения имела место лишь болтовня. Или решение, конечно же. Если совещания начинают занимать слишком много времени, и на них присутствует слишком много сотрудников, более шести человек, начните подразделять их на комитеты, и обеспечьте отчетность ваших комитетов. Что самое важное – запомните это (!)- у всех совещаний должна быть определенная цель. В конце совещания вы должны быть в состоянии сказать, достигли ли вы цели или нет. И – да, еще: пусть сотрудники во время всех совещаний сидят на неудобных стульях (или проводите совещания стоя, как в Вест Уинг (West Wing) – а это значительно ускоряет проведение совещания. |
| **5. Make meetings fun**  "Don't tell me you lost your sense of humour already?" Roger Rabbit in *Who Framed Roger Rabbit?*  *I* guess that when you were working your way up to your illus­trious position of today you had to sit through many interminable meetings, all boring, all stupifyingly dull. Well, the pattern has to be broken somewhere and I'm relying on you to break it. The old ways of doing meetings has to stop and you're the very person to do the stopping.  So let's make 'em fun. Now, before we go on, I remember a tip I read somewhere. Basically you were supposed to give out five coins to each meeting member and when they wanted to speak they had to spend a penny Once they had used up their coins they were done and dusted and couldn't say anything more. It was supposed to make people really cautious about speaking and reluctant to spend all their coins on trivia. Fun? Maybe. But it would also get you quite a reputation as a prat and/or an ineffectual meeting leader. As would other suggestions such as:  fancy dress  food and/or drink (unless it's lunchtime, in which case that's functional not fun; or if you take your team out to a restaurant or down the pub, and then it's not a meeting, it's a bonding session - or a thank you of course: *see* Rule 17)  games, quizzes or contests of any sort  having small surprises such as chocolates strapped under the chairs  a talking stick (don't ask - a New Age Californian thing)  blindfolds  letting the most junior member chair the meeting.  All of these head towards farce, ruin and idiocy Don't go there.  So how can you fun things up without looking like David Brent? Well, for a start fun doesn't have to mean silly or stupid or unfunny.  Fun means not being stuffy, allowing people to be themselves and to bring their own contribution. Fun means allowing people to share things that have made them laugh without being frowned on. Fun is about letting people tell stories or anecdotes that lighten the mood (just know when to say, 'Right, back to business'). Fun means being flexible enough to allow other suggestions as to where and how you all meet. Perhaps your organization has a great boardroom - could you meet there? Or outside if the weather is good.  The confident manager - that's you - can be flexible because they are relaxed and cool and confident- The stuffy manager is frightened because they feel insecure and seek a rigid approach to prop up their lack of self-confidence. | **5. Сделайте так, чтобы на совещаниях было забавно**  «Не говорите мне, что вас уже покинуло чувство юмора». Кролик Роджер в «Кто подставил Кролика Роджера»?  Я полагаю, что когда вы продвигались, поднимаясь вверх по карьерной лестнице, чтобы достичь блистательного положения, которое вы занимаете сейчас, вам пришлось убить массу времени, принимая участие в бесконечных совещаниях, каждое из которых было скучным, невыносимо глупым. Да, конечно же, привычный уклад необходимо менять в определенный момент, и я полагаюсь на вас в этом: вы должны изменить привычный уклад. Необходимо прекратить проводить совещания так, как это делалось раньше, и именно вы должны перестать делать это таким образом.  Так давайте сделаем так, чтобы им было забавно. Теперь, перед тем, как мы двинемся дальше, я вспомню об одной подсказке, о которой я где-то прочитал. В целом, вам нужно было раздать по пять монет каждому участнику совещания, и когда они хотели высказаться, им нужно было потратить один пенни. Когда они использовали все свои монеты, они не могли больше высказываться. Поэтому благодаря такому подходу, люди стали более осторожными в отношении того, сколько раз они высказывались, и они перестали говорить впустую, потому что не желали потратить все свои монеты на тривиальные высказывания. Забавно? Возможно. Но это также поможет вам избавиться от репутации надоедливого, докучливого человека и/или неэффективного руководителя совещания. Есть еще другие предложения, как, например:  Маскарадный костюм;  Угощение и/или напитки (если сейчас не время обеда, в случае чего это соответствует времени, и не является развлечением, или если вы ведете свою команду в ресторан или паб, тогда это не совещание, это встреча с целью установления контакта, или вы хотите поблагодарить сотрудников: обратитесь к Правилу 17);  Игры, конкурсы или соревнования любого характера; вы можете оставить маленькие сюрпризы, как шоколадные конфеты, и прикрепить их под стульями;  Говорящая палка (не спрашивайте – калифорнийская штучка Нового века);  Повязки на глазах:  Можно позволить самому младшему члену команды возглавить совещание.  Все это ведет к фарсу, разрушению и идиотизму. Не заходите так далеко, не поступайте так.  Так каким образом можно сделать совещание «более веселым», и не выглядеть как Дэвид Брент? Ну, для начала: забавное, веселое – это не значит «глупое», «тупое» или «несмешное».  «Забавно», «весело», «нескучно» означает не быть stuffy, позволяя людям быть самими собой и внести свой собственный вклад. «Забавно» означает позволить людям поделиться смешным, тем, что рассмешило их, однако, без ухмылок и кривых усмешек коллег. «Забавно» - это позволить людям рассказывать истории или анекдоты, которые улучшают настроение. (Просто нужно знать, когда следует сказать: «Ну, хорошо, ладно, вернемся к делу»). «Забавно» - это значит, что вы проявляете в достаточной степени гибкость, чтобы позволить другим людям предлагать, где и как вы все встретитесь. Возможно, у вашей организации имеется большой зал для заседаний – могли бы вы все собраться в нем? Или на улице, если погода хорошая.  Менеджер, который доверяет сотрудникам, а это вы – может быть гибким, поскольку он расслаблен, уверен в себе, в собственных силах. Старомодный, консервативный менеджер испуган, поскольку он не чувствует себя в безопасности и ищет жесткий подход в качестве «подпорки» в условиях недостаточности уверенности в себе. |
| **6. Make your team better than you**  "It is one of the strange ironies of this strange life [that] those who work the hardest, who subject themselves to the strictest discipline, who give up certain pleasurable things in order to achieve a goal, are the happiest people." Brutus Hamilton, decathlon coach  A really good manager, yep that's you again, knows that when their team takes wing and soars, they too will soar. Getting your team to soar takes courage, grit, determination and an overwhelming passion. You have to make members of your team better than you, which means trusting them, getting them the best resources, training them to take over from you, trusting them not to stab you in the back when it's time to take over from you and being confident enough in your own abilities not to be jealous of them when they do take off. Tall order.  It takes quite some manager to carry this one out. You have to be pretty relaxed and secure in your own position. Encouraging your team to bring it on takes guts, quite frankly. Let's take a look at your team. Who've you got there? Which ones will one day fill your shoes? What can you share with them to bring them on?  Shoe-fillers are the ones you want to cultivate and grow. They are the bright ones, the keen ones, the eager beavers. I once had a young assistant who was so sharp he scared me. But when I did move on up, he filled my shoes. And he came with me over several moves, always one step behind. Now the crazy thing was he was better than me in lots of ways but he never chanced his arm and overtook me. It could have been out of respect but 1 doubt it - the industry I worked in was a little cut-throat to say the least. No, it was habit. And once you've built a good team it gets in the habit of having you as the manager and then it feels comfortable with that and doesn't mutiny or overtake you. Teams only do that when they feel resentful or mistrusted. So bring 'em on and train 'em up and make 'em better. | **6. Сделайте вашу команду более эффективной, чем вы сами**  «Одна из самых странных ироний этой странной жизни [состоит] в том, что те, кто работает больше всех, которые соблюдают строжайшую дисциплину, которые отказываются от некоторых занятий, доставляющих удовольствие, для того, чтобы достичь цели – это самые счастливые люди». Брютус Гамильтон, тренер по десятиборью  Действительно хороший менеджер – да! Это снова вы! – знает, что когда их команда взлетает, быстро поднимается, набирает высоту и парит в воздухе, они также будут парить в воздухе. Нужно быть храбрым, чтобы добиться взлета вашей команды. Нужны настойчивость, храбрость, смелость, упорство и всепобеждающая страсть. Вам нужно сделать так, чтобы члены вашей команды были лучше, чем вы, а это значит – нужно доверять им, обеспечивать им наилучшие ресурсы, учить их обладать более серьезными профессиональными навыками – учиться у вас, доверять им, чтобы они не нанесли вам удара в спину, когда наступает время принять на себя ведение дел от вас, и быть уверенным в ваших способностях, при этом не завидуя им, когда они отрываются от земли. Чрезмерное требование, или трудная задача.  Необходимо быть настоящим менеджером, чтобы выполнить это. Вам нужно быть довольно расслабленным и уверенно чувствовать себя на своей позиции. Воодушевляйте вашу команду, вдохновляйте ее на дело, а для этого, откровенно говоря, требуется сила воли, характер и мужество. Давайте взглянем на вашу команду. Кто у вас есть? Кто в определенный момент сможет занять ваше место? Что вы можете разделить с ними, чтобы развивать их?  Те, кто сможет занять ваше место – это те, которых вы можете развивать и «выращивать». Они умны, сообразительны и амбициозны. Когда-то у меня был молодой ассистент. Он был настолько умен, что это пугало меня. Когда я получил продвижение по службе, он был назначен на должность, которую ранее занимал я. И он продолжал двигаться вместе со мной, в нескольких шагах от меня, всегда на один шаг позади меня. Самое поразительное было то, что он был лучше меня, во многих отношениях, однако, он никогда не рисковал своей головой и догонял меня. Возможно, из-за уважения. Но я сомневаюсь. В отрасли, в которой мы работали, была жесткая конкуренция, каждый был готов перегрызть глотку другому. Нет, это была привычка. И когда вы построили хорошую команду, входит в привычку, что вы – менеджер, и так комфортнее, и поэтому, никогда не бунтует или застигает вас врасплох. В командах происходит так, лишь когда они чувствуют себя обиженными, или что им не доверяют. Поэтому ведите их за собой, развивайте их, учите их и делайте их лучше. |
| **7. Set your boundaries**  "It is unfortunate we can't buy many business executives for what they are worth and sell them for what they think they are worth." Malcolm Forbes, American publisher  You have to, right from day one, be totally on top of the discipline issue. Remember earlier we talked about how looking after your team can be a bit like being a parent? Well, as a parent you pretty well have to set boundaries and practise zero tolerance to survive. Give 'em an inch and they'll take the whole rope. If you are seen to be 'soft' they'll take advantage. The good thing with clear boundaries and zero tolerance is you have a finite line - a yardstick by which you can judge everything. All you have to do is ask, 'Is this a breach of the rules?' If it is, stop it. If you do allow it, where do you stop?  Say one of your clear boundaries is timekeeping (it might be dress or customer care or whatever, but just say it's timekeeping). If one minute late is fine, what about two? If two is fine, what about three? And so on until people are wandering in at whatever time they feel like. But if you don't allow it, then that's the end of the story. You don't have to think about that particular issue any more. Whereas if you do allow infringements, small breaches, you are forever having to consider, Is this a step too far?' 'Can I wrest control back?' 'How far am I prepared to go?'  This doesn't mean you need to have hundreds of rules and be ridiculously inflexible. It means that, you need to decide on your few key boundaries that are important to you and to the team and the business. Make them clear. And make them firm.  Remember you are dealing with a team - I will stress this again and again throughout this book - and not an individual. You might feel that for each and any person an exception can be made: but you aren't dealing with individuals - you are dealing with a team. If you are seen to be soft on one individual, then you must be soft on all. If you allow one to wander in late, then all must be allowed to wander in late. If one person can get away with breaking the rules, then all must be allowed.  The good manager is firm on inappropriate behaviour because this sends out a clear message to all the team - the message that you are a good, firm, in-control sort of manager who sets more store by what the team can achieve collectively than by being thought of as an easy-going, laid-back, nice person. Yes, individ­ually some of the team may rate you as pretty cool if you let them get away with murder, but the team will collectively rubbish you. | **7. Определите ваши границы**  «К сожалению, мы не можем купить многих администраторов за их цену и продать их за такую сумму, которую, как они полагают, они стоят». Малколм Форбс, американский издатель  Вам нужно, с самого первого дня, быть в главенствующем положении в том, что касается дисциплины. Помните, раньше мы говорили о том, как контроль над вашей командой может быть немного сродни родительскому контролю? Действительно, в качестве родителя вам придется определять границы и проверять на практике нулевую толерантность для выживания. Дайте им палец – всю руку откусят. Если они увидят вашу «мягкость», они воспользуются этим. Самое хорошее, касательно четких границ и нулевой толерантности – это чтобы у вас была четкая линия, ориентир, относительно которого вы можете все оценивать. Единственное, что вам нужно сделать, это спросить: «Это нарушение правил?» Если да, прекратите это. Если вы позволите это, где вам остановиться?  Скажите, что одна из ваших четких границ – это измерение времени (это может быть уход за одеждой или работа с клиентами, или другое дело, но просто скажите, что это измерение времени). Если опоздание на одну минуту не играет роли, как насчет двух? Если с опозданием на две минуты все в порядке, как насчет трех? И так далее, до тех пор, пока люди не станут непоследовательными и приходят тогда, когда им заблагорассудится. Но если вы не позволяете этого, тогда на этом все заканчивается. Больше вам не нужно думать об этом конкретном вопросе. Принимая во внимание тот факт, что если вы действительно позволяете несоблюдение правил, небольшие нарушения, вам придется рассматривать этот вопрос всегда: «Отклонение на один шаг – серьезное ли это нарушение?» «Могу ли я снова контролировать процесс?» «Насколько далеко я готов идти?»  Это не означает, что вам нужно иметь сотни правил и быть негибким, до нелепости. Это значит, что вам нужно определить ваши основные границы, которые важны для вас, команды и бизнеса. Сделайте так, чтобы они были четкими. И пусть они будут строгими.  Помните, что вы имеете дело с командой, не с отдельным лицом. Я подчеркну это снова и снова, в течение всей книги. Вы можете подумать так в отношении каждого человека, что может быть сделано исключение, но вы не имеете дело с отдельными лицами. Вы имеете дело с командой. Если люди увидят, что вы проявляете мягкость в отношении одного человека, тогда вы можете быть мягким и со всеми. Если вы позволяете одному входить в офис позже, чем другие, тогда всем остальным тоже должно быть разрешено входить позже. Если одному человеку удается нарушать правила, тогда всем нужно разрешать.  Хороший менеджер демонстрирует твердость в отношении несоответствующего поведения, потому что таким образом вся команда получает посыл, а именно: вы хороший, строгий, «адекватный» менеджер, который возлагает большие надежды на то, чего может достичь команда, чем если бы о нем думали, что он добродушный, беззаботный, с покладистым характером, спокойный, непринужденный, милый человек. Да, некоторые члены команды могут оценивать вас в качестве хорошего парня, если вы позволите им не понести наказания за убийство, но команда в целом будет третировать или уничтожит вас. |
| **8. Be ready to prune**  "No one can whistle a symphony. It takes an orchestra to play it." H. E. Luccock, Christian preacher  OK, so you've got your orchestra and you get them to play You listen. Something wrong somewhere. Yep, that flute player is out of tune, off key and playing from a different hymn sheet. Now you have three choices:  put up with it s change it \* end it.  Let's have a little look at these three because, as in all things - from relationships, to life, to work, to being a parent - these three choices are the same every single time.  So, you're going to put up with it. This makes your entire orchestra sound flat, out of tune and ill-fitted to do its job properly - that of supplying sweet music to the masses. Your listening public (your objective) will not listen and will accuse you, the orchestra leader, of being a nincompoop\* - and they would be right.  OK, so you're going to try to change it. Flute player X gets some retraining. They get sent on a remedial flute course -residential of course. They come back with the right hymn sheet but have decided to switch to the bassoon as they were feeling creatively hemmed in by the flute. Problem sorted. Well done for tackling it.  However, what if their report says they are tone deaf and should never have been in the orchestra in the first place and should have taken up a career sounding the fire alarm somewhere? What you can't do is then embark on another course of action where you give them the triangle to play but they mess that up too and by now the rest of the orchestra has lost confidence in you and is beginning to mutiny  Time for the third course. You make them redundant. It is swift and kind. They can then go on to become a champion alarm ringer somewhere, somewhere else that is, and your orchestra recognizes you as decisive, knowing what you want, objective (you put the need of the many before the bad playing of one) and utterly in charge. Have an extra brownie point.  Always be ready to prune dead wood, straggly growth, lousy flute players (and any other team players who don't cut the mustard). | **8. Будьте готовы к тому, чтобы отсекать лишнее**  «Никто не может насвистывать симфонию. Для того чтобы ее сыграть, потребуется целый оркестр». Х. Е. Люккок, христианский проповедник  Итак, хорошо, у вас имеется ваш оркестр, и вы даете им команду сыграть. Вы слушаете. Где-то что-то не так. Ага, флейтист звучит фальшиво, не в тон, негармонично, в диссонанс, к тому же, играет с другого листа. Тогда у вас три варианта действий:  Смириться с этим s - изменить это\* - прекратить это.  Давайте немного рассмотрим эти три варианта, потому что – независимо от того, с чем мы имеем дело – отношения, жизнь, работа, родительские обязанности – эти три варианта одинаковы всегда.  Итак, вы собираетесь смириться с этим. Тогда весь ваш оркестр будет звучать фальшиво, негармонично и не будет соответствовать требованиям, предъявляемым к его работе, а именно: игра приятной музыки для зрителей. Публика, которая пришла послушать (ваша цель) не будет слушать и станет обвинять вас, руководителя оркестра, в том, что вы - тряпка \* - и они будут правы.  Так вы собираетесь попытаться изменить ситуацию? Флейтист X проходит дополнительный курс обучения. Они отправляются на повышение квалификации. Пока это лишь отработка, без выступления. Они возвращаются с нужными нотами, но решили заменить фагот, поскольку они ощущали, что творческий аспект блокируется флейтой. Проблема решена. Отлично, хорошо справились с работой.  Однако, что если результаты их тестирования покажут, что они не имеют слуха и, если уж на то пошло, никогда не должны были быть приняты в оркестр, а должны были бы профессионально развиваться, озвучивая где-то пожарную сигнализацию? Что вы можете сделать - так это предпринять другие действия, когда вы выдаете им треугольник: они будут играть на нем. Но они и с этим не справляются. И теперь уже все остальные музыканты, играющие в оркестре, потеряли доверие к вам и начинают бунтовать.  А теперь приступим к десерту. Вы увольняете их. Вы делаете быстро и проявляете доброту. Они могут продолжать работать дальше, стать лучшими в оповещении - подаче сигналов тревоги. В другом месте, именно в другом. А ваш оркестр признает вас в качестве решительного человека, знающего, чего он хочет и какая у него цель (вы ставите нужды многих выше, чем одного человека, играющего плохо). А также – без сомнения, вы обладаете контролем. Вы получаете дополнительные очки. Вы - молодец! Возьмите с полки пирожок.  Всегда будьте готовы к тому, чтобы отсекать лишнее, как сухие стебли, беспорядочно торчащие клочки бороды. Избавляйтесь от плохих флейтистов (а также других командных игроков, которые не соответствуют выполняемой задаче). |
| **9. Offload as much as you can - or dare**  "If it feels painful and scary that's real delegation." Caspian Woods, *From* Acorns - How *to build your brilliant business from scratch*  The good manager, and that is you from now on, knows that they manage events, processes, situations, strategies but never people. Look, let's imagine you have a big garden and decide to employ a gardener. Do you manage the gardener? No. They manage themselves quite nicely, thank you. Your job is to manage the garden. You'll decide what to plant and when and where. The gardener, like a spade or a wheelbarrow, becomes a tool in that garden and a tool you can use to manage your garden effectively. But you don't manage the gardener. They manage themselves. You tell them what you want done and they get on with it. You delegate and they dig and delve and plant and prune and tend and weed. The plants actually manage themselves as well; neither you nor the gardener actually grows anything - you both manage. The gardener is your useful assistant, your tool to getting stuff done.  Now it makes sense to give the gardener as much to do with the decision-making process as possible to free you up for long-term strategy, seeing the big picture, seasonal planning and perusing seed catalogues while sitting in the shade sipping a cooling Pimm's.  There is no point standing over the gardener while they mow lawns, weed beds, prune trees and the like. It is better to give them the job to do and then let them get on with it. Once they have finished you can check their work and make sure it is up to scratch. And then you probably won't need to do that again -don't keep checking.  And that basically is the secret of good management. Give 'em a job to do and let them get on with it. Check once or twice to make sure they've done it the way you want it done and then next time just let them get on with it. Increasingly give them more and more to do and stand back more and more from the people processes and concentrate instead on the planning processes. Build your team and then trust them to get on with it. Sometimes this will backfire and people will play up, skive off, do things badly - and hey, that'll be entirely your fault because you are the manager and it's your team. No, that's serious, it is entirely down to you. Read on and well find ways to make sure it doesn't happen - well, not too often anyway | **9. Нагружайте других, сбрасывайте с себя нагрузку, настолько, насколько это возможно. Или насколько вы осмелитесь.**  «Если это болезненно и внушает страх, тогда это действительно делегирование». Каспиан Вудс, из Акорнс – Как построить ваш блестящий бизнес с нуля How to build your brilliant business from scratch  Хороший менеджер ­- а вы являетесь именно таким, с настоящего момента ­- знает, что управляют событиями, процессами, ситуациями, стратегиями. А людьми - никогда. Обратите внимание: давайте представим, что у вас имеется большой сад, и вы решили нанять садовника. Вы управляете садовником? Нет. Они сами прекрасно управляют своей работой. Благодарю вас, спасибо. Ваша работа – управлять садом. Вы решите, что сажать, когда и где. Садовник, как и лопата, тачка или ручная тележка, становится садовым инструментом, который вы можете использовать для эффективного управления вашим садом. Однако вы не управляете садовником. Они сами управляют собой. Вы говорите им, что вы хотите, чтобы было сделано, а они уже занимаются этим. Вы делегируете, а они роют землю, копают и выкапывают, сажают, отсекают лишнее, пропалывают, ухаживают за растениями, удаляют сорняки. Растения, на самом деле, также управляют сами собой; ни вы, ни садовник в действительности ничего не выращиваете: и вы, и он управляете. Садовник – ваш полезный помощник, ваш инструмент, при помощи которого вы организуете выполнение работ.  Поэтому имеет смысл предоставить садовнику возможность принимать решения самому, настолько, насколько это возможно, а вам останется разработать долгосрочную стратегию, увидеть картину крупным планом, составить сезонное планирование и внимательно ознакомиться с каталогом семян, сидя в тени и потягивая освежающий «Pimm's».  Не нужно стоять рядом с садовником, проверяя, как он стрижет лужайки, удаляет сорняки с клумб, обрезает ветки с деревьев и выполняет подобные работы. Лучше дать ему работу, и пусть он сам справится с ней. Когда они закончат, вы можете проверить, как они выполнили работу, удостоверившись в том, что она соответствует проекту. И потом вам, возможно, уже не нужно будет делать это снова. Потом уже не проверяйте.  И в этом, в целом, состоит секрет хорошего управления. Дайте им работу, и пусть они сами справятся с ней. Проверьте один или два раза, чтобы удостовериться в том, что они делают работу так, как вы этого желаете, а в следующий раз просто позвольте им выполнить ее самостоятельно. Постепенно увеличивайте объем работы. Давайте им все больше и больше заданий, а сами держитесь в стороне. Пусть люди сами выполняют процессы, а вы, вместо того чтобы участвовать в выполнении вместе с ними, сконцентрируйтесь на процессах планирования. Постройте свою команду, и потом доверяйте ее членам, пусть они сами справляются с работой. Иногда это приведет к негативным последствиям. Люди будут стараться делать как можно лучше, подыгрывать, прогуливать, делать задание плохо. Эй! Да это будет целиком и полностью ваша ошибка, потому что вы – менеджер, а это – ваша команда. Нет, серьезно! Это все по вашей вине. Читайте дальше и находите пути, как сделать так, чтобы этого не случилось. Или, по крайней мере, случалось не так часто. |
| **10. Let them make mistakes**  "A boss fixes blame, a manager fixes mistakes." Anonymous  There is an old Chinese saying that goes something like this:'Tell me and I'll remember for an hour; show me and I'll remember for a day; but let me do it and I'll remember for ever.' Fair enough. And if you are going to let people do it then they are going to do it badly at first. They are going to make mistakes. And you are going to let them.  If you are a parent you know the agonizing thing you go through with a two-year-old who insists they can pour their own drink - and then proceeds to spill most of it on the table. You stand by with a cloth behind your back because you know that:  \* they are going to spill it  it is you who is going to have to mop it up  the spilling process is important and you have to let them do it and they will progress to not spilling but only once they have got the spilling out of the way first.  As a parent you do that wonderful hovering thing, ready to grab the juice if it is going to spill too much, or grab the cup if it is going over, or even grab the child if it is going to fall off the chair due to such intense concentration.  I'm not saying members of your team are like small children -well, I am actually but don't tell them - but it is imperative you learn to let them do the spilling if they are to progress. Make sure you have your cloth behind your back ready to rnop up after them.  And after each spilling you don't tell them off. Instead you offer praise - 'Well done, brilliant job, incredible progress'. Try not to let them see the cloth or the mopping up. | **10. Пусть они делают ошибки**  «Босс решает, кто виноват, менеджер исправляет ошибки». Аноним  Есть старинная китайская поговорка. Она звучит так. «Скажи мне и я буду помнить в течение часа. Покажи мне, и я запомню на целый день. Но позволь мне это сделать, и я запомню это навсегда». Справедливо. И если вы будете позволять людям сделать это, тогда сначала они это сделают плохо. Они будут делать ошибки. А вы будете им это позволять.  Если вы – родитель, вы знаете, каково это – прикладывать отчаянные усилия, борясь с двухлеткой, который утверждает, что они хотят сами налить себе напиток, а потом большая его часть оказывается на столе. Вы стоите рядом с кусочком ткани, потому что вы знаете, что:  \* Они собираются это разлить;  Именно вам придется протирать пол при помощи швабры;  Процесс разлития важен, и вам необходимо позволить им сделать это, и они будут двигаться вперед, делая все лучше и лучше, и не будут разливать, но с самого начала им нужно разлить, с самого начала, чтобы понять это.  В качестве родителя вы делаете прекрасные вещи: вы держитесь поблизости, будучи готовыми схватить сок, если сейчас будет разлито слишком много, или схватить чашку, если переливается через край, или даже схватить ребенка, если он собирается упасть со стула по причине такой чрезвычайной концентрации.  Я не говорю, что члены вашей команды – как малые дети. На самом деле, говорю. Но не говорите им. Очень важно, чтобы вы позволили им «немного разлить», в то время как они будут «наливать все лучше и лучше». Они на пути к успеху. Удостоверьтесь в том, что у вас в руке есть тряпка, и вы готовы быстро вытереть за ними.  И после каждого такого разлития, не выговаривайте им. Вместо этого похвалите: «Отлично сделано! Прекрасная работа. |
| **11. Accept their limitations**  "Making mistakes simply means you are learning faster." Weston H. Agor, Intuitive Management  As we saw earlier, effectively fusing a team together means you need several different parts - or team members. Now some of us are good at certain things and others not so. If we were all the same we wouldn't be able to work as a team - we would all be leaders or all followers and you need a combination, not either/or.  So if some members of your team aren't leaders - or followers -you have to accept that. If some are good at figure work and others not, you have to accept that. If some are good at working unsupervised and others not, you have to accept that. And to be able to accept these things you have to know your staff pretty well. You have to know their strengths and weaknesses, good points and bad. If you don't - and I'm sure this doesn't apply to you - you will be forever trying to shove round pegs into square holes and vice versa.  You have to accept that not everyone is going to be as bright, as determined, as ambitious, as clever or as motivated as you are -praise indeed from me, but see the next rule. Some of your team are quite possibly going to be brain dead from the feet up and you might need to practise Rule) 8 before Rule 11 if there simply is no hope. But don't act in haste. You might not need a team of geniuses (in fact if you hire people far too smart for a job, they will just leave, fast).  Suppose your team contains machine operators or admin assis tants. Now you don't need these good people to have Einstein brains nor to be really on the ball when it comes to brain-storming. But you do need them to be able to sit in an arse-numbing position for hours at a time concentrating on a bit of work that would drive you or me batty Just don't go expecting them to take creative wing and soar away with new ideas, new innovations or new technologies. You have to accept their limita­tions - and love them for them because these limitations are their parameters by which you can get the very best out of them - their best of course. And while you're at it, have a quick check of your own limitations. What's that? You haven't got any? Come on. | **11. Примите их ограничения**  «Если вы делаете ошибки – это лишь означает, что вы учитесь быстрее». Вестон Х. Агор, Интуитивный менеджмент  Как мы уже увидели ранее, если мы эффективным образом сплотим членом команды вместе, это означает, что вам необходимо определить несколько различных компонентов, или членов команды, которых мы будем объединять в одно целое. В настоящий момент некоторые из нас хорошо делают определенную работу, а другие – не так хорошо. Если бы мы все были одинаковы, мы бы не смогли работать как команда – мы бы все были руководителями, или последователями, а вам нужно сочетание, не или-или.  Таким образом, если некоторые члены вашей команды – не лидеры, и не последователи – вам нужно принять это. Если некоторые хороши в работе с цифрами, а другие – нет, вам придется это принять. Если некоторые хорошо работают без контроля, а другие – нет, вам придется это принять. И будьте в состоянии принять эти вещи, таким образом, вы будете достаточно хорошо знать ваших сотрудников. Вам нужно знать их сильные и слабые стороны, преимущества и недостатки. А если вы не будете этого знать – а я уверен, что с вами этого не произойдет – вы будете вечно пытаться разместить круглые кубики в квадратных отверстиях, и наоборот.  Вам нужно принять, что не все будут столь же умными, решительными, амбициозными, сообразительными и мотивированными, как вы. Это я хвалю вас. Однако обратитесь к следующему правилу. Некоторые из членов вашей команды, вполне возможно, будут глупы, как пробки, и вам, возможно, будет необходимо применить Правило 8 до того, как применить Правило 11, если они просто безнадежны. Но не действуйте в спешке. Вам, возможно, не потребуется команда гениев (на самом деле, если вы нанимаете людей, которые слишком умны и сообразительны для данной работы, они быстро перейдут из компании в другое место).  Предположим, что в вашей команде имеются операторы станков или административные ассистенты. Совсем не нужно, чтобы у этих хороших сотрудников были такие же мозги, как у Эйнштейна, когда они будут участвовать в мозговом штурме. Но вам нужно, чтобы они могли часами, тупо сидеть за работой, концентрируясь над определенным ее участком. Вы или я просто спятили бы. Не ожидайте от них, что они возьмут на себя творческую работу и будут парить в воздухе, представляя новые идеи, новые инновации или новые технологии. Вам нужно принять их ограничения, и любить их за это. Потому что эти ограничения – это их характеристики, в соответствии с которыми вы можете получить от них самое лучшее. Лучшее, на что они способны. И, пока вы этим занимаетесь, быстро оцените свои ограничения. Что? У вас нет никаких ограничений? Тогда – вперед.вероятный прогресс». Постарайтесь, чтобы они не видели тряпку, или как вы вытираете. |
| **12. Encourage people**  "A group becomes a team when each member is sure enough of himself and his contribution to praise the skills of the others." Norman Glass Shidle, The An of Successful Communication  If you don't let people know you're pleased with them, they'll wilt. People come to work for a whole raft of reasons - most, nothing to do with the money despite what they'll tell you - and right there at the top of their unwritten, unspoken, undeclared list will be 'Praise from the boss'. That's you by the way the boss.  They might call it 'recognition' or 'acknowledgement' or 'feeling I've done well' - but how do they know? They know because you tell them.  Now you can praise them retroactively so to speak - wait until they've done good and then tell them they've done good - or you can encourage them in advance - active praise. Tell them they're going to do good before they've done it. Why? Because the chances of them doing good are that much greater if you have praised them in advance. They won't want to let you down, or themselves.  Being a manager is a minimalist's dream. You want to build a great team and you want to do it with the smallest output of resources. Praise is free. It is instantly replaceable, doesn't wear out, is invariably 100 per cent effective, is incredibly simple to do and takes no time at all.  So why don't more managers do it? Because it takes self-assurance. You have to be feeling pretty good about yourself to be able to dish out praise well in advance. If you doubt yourself, you'll doubt them. If you doubt them, you'll not praise them because you'll be sure they are going to screw up.  It takes nothing except courage to say, 'Come on, you can do it. You'll be fine.' The more responsibility you give people, the more you trust them, the more you praise them, the more you encourage them, the more they'll give you in return. Praise costs nothing and brings in loads. Encouragement should be a given.  Encourage an atmosphere where everyone encourages everyone else - 'You can do it' should be heard every day all around you. If you're not saying it, chances are your team isn't either. Encourage the good ones to give the less good ones a hand up. In any good team an air of fostering help should be actively encouraged and praised when it happens. We're all in this together and we sink or swim together. | **12. Воодушевляйте людей**  «Группа становится командой, когда каждый член достаточно уверен в себе и своем вкладе, чтобы ценить навыки других». Норманн Глас Шидл. Исскуство успешной коммуникации  Если вы не позволите людям знать, что вы довольны ими, он упадут духом. Люди приходят на работу по целому ряду причин. В большинстве своем, это не связано с деньгами, несмотря на то, что они вам скажут. Есть список причин, а также есть причины, которые нигде не написаны, о них не сказано вслух, не объявлено во всеуслышание: «Похвала от начальника». А это вы, кстати – начальник.  Они могут назвать это «признанием» или «подтверждением» или «чувством, что я сделал хорошо и правильно», но как они об этом узнают? Они знают, потому что вы говорите им об этом.  Теперь вы можете похвалить их задним числом, так сказать – подождать, пока они не сделают хорошо, и потом сказать им, что они сделали хорошо. Или вы можете воодушевить их заранее. Активная похвала. Скажите им, что они сделают хорошо, до того, как они это сделали. Почему? Потому что шанс того, что они сделают хорошо, намного более велик, если вы похвалили их заранее. Они не хотят подвести вас. Или их самих.  Работа менеджера – это мечта минималиста. Вы хотите построить великолепную команду, и вы хотите сделать это с минимальным вложением ресурсов. Похвала – бесплатна. Она мгновенно может быть заменена, не изнашивается, и неизменно эффективна на 100%, а также невероятно проста, и совсем не занимает времени.  Так почему же больше менеджеров не делают это? Потому что для этого нужна уверенность в себе. Сам необходимо думать достаточно хорошо о самом себе, чтобы заблаговременно похвалить сотрудника. Если вы сомневаетесь в своих силах, вы сомневаетесь и в них. Если вы сомневаетесь в них, вы не будете хвалить их, потому что вы будете уверены, что они собираются все испортить и у них не получится.  Для этого нужна лишь храбрость, чтобы сказать: «Давай же, ты можешь это сделать. У тебя все получится». Чем большую ответственность вы возлагаете на людей, тем больше вы им доверяете, больше вы их воодушевляете, и больше они вернут вам в ответ. Похвала ничего не стоит, а окупается сторицей. Воодушевление должно стать данностью.  Способствуйте поддержанию атмосферы, при которой каждый воодушевляет другого сотрудника: «Ты можешь это сделать». Эта фраза должна быть слышна каждый день вокруг вас. Если вы не будете произносить эту фразу, шансы, что ее будет произносить кто-то еще из вашей команды, малы. Воодушевляйте хороших сотрудников, чтобы они помогали и поддерживали менее хороших. В любой хорошей команде атмосфера поддержки должна приветствоваться. Хвалите сотрудников, когда все получилось. Мы вместе, и либо мы добьемся успеха и будем на плаву, либо пойдем ко дну. |
| **13. Be very, very good at finding the right people**  "The best executive is one who has sense enough to pick good people to do what he wants done, and self-restraint enough to keep from meddling with them while they do it." Theodore Roosevelt, US President (1901-9)  You have to be good at finding the right people to fill the right jobs - and then leave them to get on with it. OK, I know this is one rule that requires a certain intuitive touch but I'm sure you know the sort of manager I'm talking about. They seem to surround themselves with capable, competent people and then they just seem to sit back and watch them go for goal. You can do that too. It is a special talent but one you can cultivate. I guess the skill is in both picking the right people *and* letting go - leaving them alone to get on with it. You have to have lots of trust to do that; trust in their ability and trust in your own as well.  You have to have a very clear idea of *who* you are looking for to fill a job as much as *what* you are looking for. For instance, you might need a senior account manager - that is *what* you are looking for. But who? Team player? Good all rounder? Someone able to make decisions on the run? Someone who can plan ahead? Someone who understands your industry's quirks? Someone who speaks fluent spreadsheets? Someone who can work with an overex-citable union?  I'm sure you get the idea. If you have a clear picture of who you need as well as *what* you need, you make the transition to being a manager who seems to have an uncanny knack of finding the right people. It's not a knack, of course, but planning, vision, logic and hard work.  I once made the mistake of being totally seduced by a manager's credentials - I was a general manager seeking to employ a manager - and failing to look hard enough at who he was rather than *what* he was. Yes, he had the credentials and was very good at his job. But he wasn't a team player and saw everything as a competition, mainly between him and the other managers. Fine in itself, but it didn't work for me or the other managers, who all wanted to pull together. This was one case where I was not good at finding the right person. I had found the wrong person and it took a lot to extricate myself. I had only myself to blame because I hadn't thought sufficiently about who I wanted.  If you're not good at this, or think you could improve, invite somebody you respect to sit in on interviews with you to give you another perspective. Find a mentor or coach to help you work out who you really need | **13. Очень, очень тщательно подходите к поиску нужных людей. Именно тех, которые вам нужны.**  «Наилучший администратор – это тот, который достаточно умный, чтобы подбирать хороших людей, чтобы они делали то, что он считает нужным, и достаточно сдержанным, чтобы удержаться от того, чтобы вмешиваться в процесс выполнения ими работы». Теодор Рузвельт, Президент США (1901-9)  Вам нужно очень, очень тщательно подходить к поиску именно тех людей, которые вам нужны для заполнения соответствующих вакансий. Вы должны хорошо уметь это делать. Чтобы им можно было доверить работу, а они с ней бы справились. Хорошо, я знаю, что это – одно из правил, которое требует некоторого интуитивного подхода, однако, я уверен, что вы знаете, о каком менеджере я говорю. Похоже, что они окружают себя способными, компетентными людьми, а после этого, кажется, они расслабляются и ждут, как сотрудники стремятся к достижению цели. Вы тоже можете это делать. Это особый талант, но такой, который вы можете развить. Я полагаю, что навык состоит в том, чтобы и подбирать правильных людей и позволять им выполнить работу самим. Самостоятельно. Чтобы им можно было доверить и у них все получилось. Вам необходимо полностью им доверять, чтобы это сделать. Доверяйте им, верьте, что у них есть способности, и также верьте в себя.  У вас должно быть очень четкое представление о том, кого вы ищете. Кто должен заполнить данную вакансию. Также важно знать, что вы ищете. Например, вам может понадобиться старший менеджер по работе с клиентами. Это то, что вы ищете. Но кто? Командный игрок? Всесторонне одаренный человек-«универсал»? Кто-то, кто может принимать решения на ходу? Кто-то, кто может планировать заранее? Кто-то, кто понимает особенности области вашей деятельности? Кто-то, кто блестяще разбирается в финансовых отчетах? Кто-то, кто может работать с группой легко возбудимых людей?  Я уверен, что вы поняли мою мысль. Если у вас имеется четкое представление относительно того, кто вам нужен, так же как и что вам нужно, вы сделаете переход, станете менеджером, который, похоже, обладает сверхъестественным, необъяснимым умением находить правильных людей. Это, конечно же, не уловка, не хитрость. Это планирование, видение, логика и трудная работа.  Однажды я сделал ошибку, будучи полностью пленен послужным списком менеджера. Я работал на должности генерального менеджера и искал менеджера. Я не смог присмотреться действительно тщательно к тому человеку: кто он был, нежели чем что это было. Да, у него был прекрасный послужной список. Он был профессионалом. Но он не был командным игроком и все рассматривал в качестве соревнования, в основном между ним и другими менеджерами. Что само по себе неплохо, но меня это не устраивало, так же как и других менеджеров, которые все хотели держаться вместе. Это один случай, когда я не смог надлежащим образом подобрать правильного сотрудника. Я выбрал не того, кого было нужно, и чтобы выпутаться из сложной ситуации, мне пришлось потрудиться. Единственное, кого нужно было винить – это меня. Потому что я недостаточно хорошо подумал о том, кто мне был нужен.  Если вы не умеете это хорошо делать, или думаете, что вы можете развиваться в этой области, пригласите кого-нибудь, кого вы уважаете, чтобы этот человек присутствовал на интервью вместе с вами, чтобы предоставить вам другое видение. Найдите наставника или куратора, который поможет вам определить, кто вам на самом деле нужен. |
| **14. Take the rap**  "The leaders who work most effectively, it seems to me, never say 'I.' And that's not because they have trained themselves not to say 'I.' They don't think 'I' They think 'we'; they think 'team.' They understand their job to be to make the team function. They accept responsibility and don't sidestep it, but 'we' gets the credit . . . This is what creates trust, what enables you to get the task done." Peter F. Drucker, Managing the Nonprofit Organization  .Sorry, but if the team screws up, it is entirely your fault. If the team does well, the credit is all theirs. A good manager will always take the rap. I know it's easy to use your team as an excuse, but it won't wash. You are the leader, the manager, the boss. If it all goes pear-shaped you have to stand up and take the flack.  It is very easy to say, 'We didn't meet our targets because . . .' But you have to say, 'I didn't meet my targets because . . .' And that 'because' has to be followed by 'I', never 'they'.  It is easy to say, 'We didn't meet our targets because young Brian accidentally upset Client X and they pulled out leaving us short of our sales'. But who put young Brian in charge of such an important client? You. Who organized the sale? You. It has to be you. And your team will die for you if you ask it to, if you take the rap when the going gets tough, believe me. Nothing generates more loyalty than a boss who's prepared to stand up and say, 'I take responsibility'.  But I also know this is a tough one, really tough to do. It takes self-confidence, courage, trust (that you won't get sacked or disci­plined) and a certain maturity.  You might think it will go against you, look as if you are incom­petent, but on the contrary. If your boss sees you stand up and say, We lost the contract and I take responsibility - these are the steps we're taking to make sure it doesn't happen again' they won't see a failure - they will see a future board member. | **14. Берите вину на себя: отдувайтесь за команду.**  «Мне кажется, что руководители, которые работают наиболее эффективным образом, никогда не говорят «я». И это не потому, что они приучили себя не говорить «я». Они не думают от имени себя, произнося «я», они думают от имени команды и говорят «мы». Они говорят «мы, т.е. команда». Они понимают, что сущность их работы состоит в том, чтобы команда функционировала. Они берут на себя ответственность и не уклоняются от нее, но если кто-то произносит «мы», это ставится ему в заслугу.… Это то, благодаря чему имеет место доверие, на основе которого вы ощущаете, что у вас есть силы выполнить работу». Питер Ф. Друкер. Управление некоммерческой организацией  Извините, но когда у команды не получается, это целиком и полностью ваша вина. Если команда выполнила работу хорошо, это заслуга команды. Хороший менеджер всегда берет вину на себя, отдувается за команду. Я знаю, что легко использовать вашу команду в качестве оправдания, но это будет достаточно убедительным. Вы – руководитель, менеджер, босс. Если работа выполнена с недостатками, вам придется встать и принять удар на себя.  Очень легко сказать: «Мы не выполнили поставленных целей, потому что….» Но вам нужно сказать: «Я не достиг своих целей, потому что…» И после этого «потому что» нужно сказать «я», и никогда – «мы».  Легко сказать: «Мы не выполнили наших целей, потому что Брайан, молодой сотрудник, случайно огорчил Клиента Х, они перестали с нами работать, и поэтому объемы продаж не столь велики, как ожидалось». Но кто поручил неопытному Брайану работу с таким важным клиентом? Вы. Кто организовал продажи? Вы. Это именно вы, а не кто-то другой. И ваша команда будет биться за вас, если вы попросите ее об этом, если вы возьмете на себя вину, когда ситуация осложнится, поверьте мне. Если босс готов встать и сказать: «Я беру на себя ответственность», это порождает больше приверженности и преданности, чем что-либо еще.  Но я также знаю, что это трудно, чрезвычайно трудно сделать. Для этого требуется уверенность в себе, смелость, доверие (что вас не уволят и не подвергнут дисциплинарному взысканию). А также зрелость – в определенном роде.  Вы можете подумать, что это сработает против вас, что вы будете выглядеть некомпетентным. Нет, наоборот! Если ваш босс увидит, что вы встаете и говорите: «Этот клиент перестал с нами работать. Я беру ответственность за это на себя. А вот такие шаги мы делаем для того, чтобы этого не случилось снова. И они не увидят неудачника. Они увидят человека, который в будущем войдет в состав совета директоров. |
| **15. Give credit to the team when it deserves it**  "It is amazing how much you can accomplish if you do not care who gets the credit." Harry Truman, US President (1945-53)  Just as you must always stand up and take the blame, so too must you always heap praise and credit on your team when things go well. If that fabulous sale to Client X comes off because you happened to stay up all night working on it and then used an old contact from a previous job and then swung it because you happened to know something the competition didn't - why, then you say, The team did it'.  Taking the blame does generate loads of loyalty, but so too does giving the team the credit. Say it loudly, in public, sincerely, but do say it. And don't do it tongue in cheek with 'My team did it!, as if you are giving it credit but making sure everyone knows who really was responsible. The implication that it is your team isn't necessary. Everyone knows it is your team so there is no need to mention it, ever. It is OK to say, 'It did a great job, it is a fantastic team. I'm incredibly lucky to have it.' This implies you had nothing to do with it and yet everyone knows it is your team and you are its leader so the team will love you and everyone else will think you incredibly humble and self-effacing. Well done you.  Again, all this takes courage and a lot of self-confidence, I know. You work hard and it doesn't seem fair to give the credit away. I know that you really want to stand up and shout, 'Look, it was me, I did this, all by myself, OK?' But you can't. You see, you didn't do it all by yourself, no matter how much you might believe that. If you are selling, then it is the team that built the product you are selling. Without that team you would have rubbish to sell. Tell the team that selling the product was a doddle because it had done such a good job. It will glow with pride and redouble its efforts. | **15. Отдайте должное команде, когда она этого заслуживает**  «Потрясающе. Сколько вы можете достичь, если вы не думаете о том, кого будут за это хвалить». Гарри Труман, Президент США (1945-53)  Аналогично тому, что вы должны всегда вставать и брать вину на себя, точно так же вы должны всегда хвалить и отдать должное команде, благодаря которой работа выполнена настолько хорошо. Если удается продать большие объемы Клиенту Х, потому что вы сидели всю ночь и работали над этим, а потом позвонили знакомому, с которым вместе работали в предыдущей компании, а потом успешно провели сделку, потому что вы узнали кое-что, о чем не знали ваши конкуренты – тогда вы говорите «Это сделала команда».  Если вы берете вину на себя, вам начинают верить. А также это значить – отдать должное команде. Скажите это громко, чтобы все слышали. Говорите искренне. Главное – говорите. И не просто промямлите: «Моя команда сделала это», как если бы вы хотели сказать – я хвалю команду, но все знают, кто на самом деле за это отвечал. Имеется в виду, что нет необходимости говорить, что это сделала ваша команда. Все знают, что это сделала ваша команда, поэтому нет необходимости упоминать об этом когда-либо. Абсолютно нормально будет, если вы скажете «Это потрясающая команда. Проделана огромная работа. Я необыкновенно счастлив, что у меня такая команда». Имеется в виду, что это не ваша личная заслуга. И еще – все знают, что это ваша команда, а вы – ее руководитель, поэтому команда будет любить вас, а все остальные будут думать, что вы невероятно скромны и держитесь в тени. Ну что же, вы – молодец.  И снова, для этого требуется смелость и уверенность в себе. Я знаю. Вы много работаете. Похоже, несправедливо хвалить всех, когда больше всего заслуживаете этого вы. Я знаю, что на самом деле вам хотелось бы встать и прокричать: «Эй! Да это же я сделал это, я все это сделал сам. Понятно?» Но вы не можете. Вы знаете, что вы не сделали это полностью сами. Независимо от того, насколько вы в это поверите. Если вы продаете, в любом случае, это команда представляет на рынке тот продукт, который вы продаете. Без этой команды вы не смогли бы продать ничего. Скажите вашей команде, что продажа вашего продукта была пустячным делом. Потому что они проделали такую огромную работу. Они будут светиться от гордости и станут работать с двойной силой. |
| **16. Get the best resources for your team**  "A clear vision, backed by definite plans, gives you a tremendous feeling of confidence and per­sonal power." Brian Tracy, personal and business coach  If your team is a tool you use to get greater glory for little ol' you, then the resources your team uses are the tools it needs to carry it - and thus you - onward and forward. Too many managers think that by cutting their team's resources they are earning some sort of brownie points to be stored up - and used in what? Heaven? I don't think so. You have to get the best resources for your team. By depriving the team you are depriving it also of the chance to shine, to propel you to greater glory  I know of a lot of managers who say, 'Oh, they can manage for a few more years with Windows 95'. Or They probably wouldn't know what to do with broadband, I can save a bob or two if I hold off for a bit'. I have even heard, 'I try to keep a short rein on what they need in case it gets out of hand'.  For heavens sake. Get your team the best, the very, very best, and then let it get on with its job - which is to make you look good.  If your people need technology - get it for them even if you have to move heaven and earth. If they need more staff, paper stuff, bigger and better machines, higher quality tools - go get 'em. Whatever it is they need to get their job done slicker, quicker, better, bigger, faster, more productively, cheaper, whatever - go get it. If you have to argue, sweat blood, plead, beg, bust a budget or two - do it. Do it now. You simply can't expect them to a) give of their best, or b) be motivated, if you keep them short. They will talk to other people you know: colleagues in the same organi­zation, friends in other organizations. They will know when they are being short-changed and they will resent it, resent you and work less effectively. In consequence, you will fail to shine. Ipso facto - go get them the best you can. | **16. Пусть у вашей команды будут наилучшие ресурсы**  «Четкое видение, подкрепленное определенными планами, предоставляет вам потрясающее чувство уверенности в себе и личной силы». Брайан Трейси, персональный тренер, тренер по бизнесу  Допустим, ваша команда – это инструмент, который вы используете для того, чтобы добиться большей славы при наименьших ресурсах. Тогда ресурсы, которые использует ваша команда – это инструменты, которые ей нужны, для того чтобы выполнять работу. И, таким образом, вам эти инструменты также необходимы – вперед и вверх. Слишком многие из менеджеров полагают, что сокращение ресурсов их команды – это получение дополнительных очков, которые накапливаются и используются. В чем используются? Где? На небе? Я не думаю. Вам нужно обеспечить наилучшие ресурсы для вашей команды. Лишая команду чего-либо, вы лишаете ее от шанса процветать, и, тем самым, продвигать вас к более великой славе.  Я знаю многих менеджеров, которые говорят: «О, они могут справиться в течение еще нескольких с Windows 95'. Или Они, возможно, даже и не знали бы, что делать с соединением броуд-бэнд, я сэкономлю некоторые средства, если отложу это на определенное время». Я даже слышал такое: «Я попытаюсь контролировать с близкого расстояния, будет ли это выходить из-под контроля».  Боже мой. Вы должны обеспечить вашу команду самым лучшим! Самым, самым лучшим! А потом – пусть они справляются сами со своей работой. И вы будете благодаря этому в более выгодном положении.  Если вашим сотрудникам нужны технологии – обеспечьте им их наличие, даже если для этого вам нужно будет свернуть горы. Если им нужно больше сотрудников, бумаги, более мощные компьютеры и машины, лучшего качества, высококачественные инструменты – получите их. Независимо от того, что им нужно, чтобы их работа была выполнена быстрее, лучше, более продуктивно, с меньшими затратами, оперативно – возьмите и обеспечьте им это. Если вам нужно поспорить, бить кулаком об стол, клясться на крови, изъять средства из бюджета – сделайте это сейчас. Вы просто не можете от них ожидать, чтобы они а) работали в полную силу, наилучшим образом, б) были мотивированными, если вы будете их в чем-либо ограничивать. Они будут разговаривать с другими людьми, которых вы знаете: коллегами, работающими в той же самой организации, друзьями, занятыми в других организациях. Они будут знать, когда их в чем-то ограничивают, и они будут противиться этому и работать менее эффективно. После этого, вы не сможете блистать. Вывод: пусть у них будут наилучшие ресурсы. |
| **17. Celebrate**  "If people are coming to work excited ... if they're making mistakes freely and fearlessly . . . if they're having fun ... if they're concentrating on doing things, rather than preparing reports and going to meetings - then somewhere you have leaders." Robert Townsend, Further Up The Organization  *I* find an excuse every day to reward my staff with a little something - a modest celebration for a result no matter how small, how trivial it seems. If you do the same, you'll have a motivated staff who have a habit of celebrating every success. And that's so important.  And the rewards? Tiny. A box of doughnuts. Extra froth on their cappuccinos. A chance to go outside and sit in the sun.  Sometimes I declare today a special day because we just got such and such a result and then 1 take them out to lunch, let them take time off, let them tell me their worst jokes - never all at the same time, mind.  And, occasionally, I declare such a special day even if we fail to win an order. I reward mistakes, screw-ups, failures, accidents. Why? Well, they've all slogged their guts out, done their best, given their all, sold their grannies and sweated blood. Why shouldn't I reward them? Just because we failed doesn't mean we didn't strive. I am rewarding the effort. I am celebrating all that we did right - effort, struggle, determination, teamwork, drive and good honest labour.  Don't just celebrate the big wins, celebrate all the little ones as well - obviously with smaller celebrations, but celebrations of some sort nevertheless. Hey, any excuse to go and get a coffee. And a bag of doughnuts (or apples if they like). What does that cost you? Very little, but the warm feeling it generates far exceeds any cost. | **17 Отмечайте**  «Если люди приходят на работу возбужденными… если они делают ошибки свободно и бесстрашно… если они работают с удовольствием…если они концентрируются на том, как выполнить работу, а не просто готовят отчеты и ходят на совещания – тогда у вас где-то здесь есть лидеры». Роберт Таунсенд, Вперед, организация  Я нахожу возможность каждый день, чтобы отблагодарить мой персонал маленьким пустячком. Скромное празднование результата – независимо от того, насколько это мало и тривиально. Если вы сделаете то же самое, у вас будет мотивированный персонал, у которого имеется привычка праздновать успех каждый раз. А это так важно.  А как отблагодарить? Маленьким пустячком. Это может быть коробка пончиков. Больше пены на капуччино. Возможность выйти на улицу и посидеть на солнышке.  Иногда я объявляю, что у нас сегодня особый день. Потому что мы только что получили такие-то и такие-то результаты. И тогда я приглашаю сотрудников на обед и позволяю им рассказать мне самые хулиганские анекдоты – помните, никогда – одни и те же каждый раз.  И, иногда, я объявляю, что у нас будет такой особый день, если мы демонстрируем неспособность получить заказ. Я благодарю сотрудников и за ошибки, провалы, неудачи, несчастные случаи. Почему? Потому что они старались изо всех сил, прикладывали все усилия, отдали все, клялись на крови. Почему бы мне не поблагодарить их за усилия? То, что мы проиграли, не означает, что мы не боролись. Я благодарю за усилия. Я праздную, что мы все делали правильно: были усилия, была борьба, были намерения, уверенность в себе, командная работа, драйв и честный труд.  Надо отмечать не только большие, но и маленькие победы - естественно, с меньшим размахом, но все равно отмечать. Дать возможность сходить за кофе, или выдать пакет пончиков (или яблок, кому что нравится) - дорого ли это обойдется вам? Недорого, а теплые чувства, порожденные этим, стоят любых затрат. |
| **18. Keep track of everything you do and say**  "Watch your thoughts; they become words. Watch your words; they become actions. Watch your actions; they become habits. Watch your habits; they become character. Watch your character; it becomes your destiny." Frank Outlaw  Now why would you want to do this, unless you're up to no good? No, quite the reverse in fact. The better a manager you are, the more information you need to keep. Why? Two reasons.  First, consistency You need to keep everything because you will need to check back from time to time. The question, 'Now how did I do this before?' will crop up constantly. Your team needs you to be consistent and you can't be that if you don't remember what you did last time. If Jim won that big contract last time and you gave him a slap-up lunch and then Terri pulls off a similar deal and you take her out for coffee and a bagel, chances are she's not going to be happy and next time won't give you her very best. So write it down and check back. Similarly if you tell Client X that they are getting the same deal as Client Y, and then they discover that's not true, they will probably take their business elsewhere. Be consistent.  Second, proof. Being a good manager, a damn good manager, may open you up to jealousy, resentment and distrust. Not everybody is as upfront as you. If your team is giving you 110 per cent and someone else's is only giving them 60 per cent because they are a bad manager, the chances are they will think you're up to something rather than looking at their own poor mismanagement skills. It just might be useful to be able to show where successful projects orgininated, or that you did everything you said you would.  Decisions have to be taken, memos sent, e-mails written, reports presented. Just keep a record of everything. All e-mails should be saved: this is no big deal because computer storage is so immense these days that if all e-mails ever sent were saved it would still only fill a cyber eggcup. | **18. Следите за всем, что вы делаете и говорите**  «Следите за тем, о чем вы думаете. Мысли превращаются в слова. Следите за вашими словами: они становятся действиями. Следите за вашими действиями: они становятся привычками. Следите за вашими привычками: они становятся характером. Следите за вашим характером: он становится вашей судьбой». Фрэнк Аутло  А теперь – почему бы вам не захотеть это сделать? Если только вы действительно не задумали недоброе. Нет, на самом деле, вы подумали о хорошем. Чем более хороший вы менеджер, тем больше информации вам нужно хранить. Почему? Есть две причины.  Прежде всего, последовательность. Вам необходимо хранить все, потому что вам нужно будет возвращаться к этому для проверки, время от времени. Вопрос состоит в следующем: «А как же я делал это раньше?» И этот вопрос будет возникать постоянно. Вашей команде нужно, чтобы вы были последовательны. Нельзя допустить, чтобы вы не помнили, как вы это делали в прошлый раз. Если Джим заполучил крупного клиента в прошлый раз, и вы пригласили его на праздничный обед, а потом Терри подписала такой же контракт, а вы приглашаете ее на чашку кофе с кренделем, есть вероятность, что она не будет довольна, и в следующий раз она не будет стараться изо всех сил. Поэтому запишите это, а потом сверьтесь с записями. Подобным образом, если вы говорите Клиенту Х, что вы подписываете контракт на тех же условиях, что и с Клиентом Y, а потом они узнают, что это не так, они, возможно, станут работать с кем-то еще. Будьте последовательными.  Второе: доказывайте. Если вы – хороший менеджер, очень хороший менеджер, это делает вас подверженным зависти, недовольству и недоверию. Не все столь же прямолинейны, как и вы. Если отдача вашей команды - 110 процентов, а команды другого менеджера - лишь на 60 процентов, поскольку тот человек – плохой менеджер, есть вероятность, что они подумают, что вы что-то замыслили, нежели чем будут рассматривать свои собственные качества в силу неудовлетворительного управления. Возможно, полезно быть в состоянии показать, откуда берутся успешные проекты, или что вы сделали все, о чем вы говорили и что планировали сделать.  Необходимо принимать решения. Нужно рассылать служебные записки. А также: записывать электронные сообщения, представлять отчеты. Только храните все это. Сохраняйте все электронные сообщения. Не страшно, что компьютерам приходится хранить такие огромные объемы информации. Если вы будете хранить все электронные сообщения, которые вы когда-либо отправили, это займет лишь часть киберпространства. |
| **19. Be sensitive to friction**  "My job is secure. No one else wants it." Bumper sticker  When you are running a team you are dealing with people. And sometimes they take it into their heads to rub each other up the wrong way. Why? Who knows. They just do. They encroach on each other's space, pinch each others biscuits, take each other's parking spaces. Who starts it? Who knows. Can you let it go on? The hell you can. It has to be nipped in the bud. You have to be sensitive to friction almost before it begins - and do something about it. There is no point letting it go on for a day longer than it needs to. But to do this you really do need to be on the ball. You have to know your team very well indeed to spot those first early warning signs.  If you don't nip it in the bud it will grow into a monster. From tiny nit-picking you'll end up with full-scale war, with the rest of the team taking sides.  What to look out for? Silences when there shouldn't be. Odd complaints, 'God, I wish Clare would stop nattering to me so much'. Grumblings and bitchy gossip. Fierce competitiveness where there doesn't need to be any Sudden appearance of demar­cation lines, such as pot plants to screen desks. Books or computers on desks being used to screen or shield people. People being left out of social invites. People being left out. of office humour.  I'm sure you know as much about this as I do and keep your eyes open and your ear to the ground. The secret is stopping it before it gets too bad. Here you have to be diplomat, parent, politician, referee. You mustn't be seen to be taking sides. You must be seen to be taking swift and resolute action, making it clear that feuding won't be tolerated. Call them in. Reason with them. Separate them. Swap their shifts. Keep them apart. Make them work together as a partnership. There are a whole raft of things you can do, and I'm sure you'll pick the right one at the right time for the right situation. | **19. Реагируйте на разногласия**  У меня спокойная работа. Никто другой больше на этой должности работать не хочет. Наклейка на бампер  Когда вы руководите командой, вы имеете дело с людьми. И иногда им приходит в голову досаждать друг другу. Почему? Кто знает. Но они это просто делают. Они занимают место, которое обычно занимает другой человек. Хватают чужое печенье. Занимают чужие парковочные места. Кто это начинает? Кто знает. Можете ли вы позволить, чтобы это продолжалось? Конечно же, нет. Это нужно пресечь на корню. Вам нужно реагировать на разногласия, еще до того, как они имеют место. И делайте что-то в этой связи. Не имеет смысла позволять этому продолжаться в течение еще одного дня, если нет необходимости. Но чтобы сделать это, вам действительно нужно все понимать, схватывать на лету и быстро реагировать. Вам нужно знать вашу команду очень хорошо, действительно хорошо, чтобы заметить первые предупредительные сигналы.  Если вы не пресечете это на корню, разногласия разрастутся до невероятных размеров. Из мелких конфликтов вы получите полномасштабную войну, а все остальные члены команды будут принимать сторону кого-либо из воюющих.  Чего искать? Молчания, где его не должно быть. Странных жалоб. «Боже, я хотела бы, чтобы Клер не придиралась бы ко мне так». Ворчание. Циничные сплетни. Жесткую конкуренцию, озлобление, где его не должно быть. Внезапное появление линий демаркации, например, горшков с цветами или экранов между рабочими столами. Книги или компьютеры на столах могут использоваться в качестве экранов для того, чтобы люди не видели друг друга. Людей могут не приглашать на вечеринки и дружеские посиделки. Им могут не рассказывать офисные шутки.  Я уверен, что вы знаете об этом столько же, как и я. Пусть ваши глаза будут открыты. Прислушивайтесь. Остановите это, пока это не зашло слишком далеко, а пока это держится в секрете. Вы должны быть дипломатом, родителем, политиком, судьей. Вы не должны принимать чью-либо сторону. Люди должны видеть, что вы предпринимаете быстрые и решительные действия. Дайте всем четко понять, что феодальная вражда – это не то, с чем вы будете мириться. Вызывайте их. Спорьте с ними. Доказывайте. Разделяйте их. Пусть они работают в разные смены. Пусть они будут как можно дальше друг от друга. Сделайте так, чтобы они работали вместе как партнеры. Есть множество приемов. Вы можете применить многие способы. Я уверен, что вы выберите правильный метод в нужный момент, для определенной ситуации. |
| **20. Create a good atmosphere**  "Courtesies of a small and trivial character are the ones which strike deepest in the grateful and appreciating heart." Henry Clay, 19th-century American politician  Creating a good atmosphere isn't only easy but also essential. If your staff are sullen and despondent and depressed and surly - it shows. It shows in their work, the way they handle customers and colleagues, the way they relate to each other and most importantly the way they work with you and for you.  It takes nothing to say good morning politely and mean it. It isn't a chore to make sure everyone has got a coffee or tea for a meeting. It takes a second to ask, 'How are you today?' The three rules for any workplace are:  politeness  friendliness  kindness.  Yep, we've all known the bosses who shout and are rude and belligerent, but, like the dinosaurs, they are a dying breed and we can move on. People are entitled to:  respect  civilized behaviour  dignity.  If you can't give them these things you shouldn't be a manager. But I'm sure you can. Creating a good atmosphere is easy. It comes from the top down. It is your job and your responsibility to be cheerful, considerate, polite and helpful. Your people are one of your most important resources - your tools, your weapons of mass achievement. Without them you are nothing. With them you are a team. Use them kindly and don't abuse them. Be genuinely interested in them and their lives. If you don't have time - make time.  I guess the word I am looking for is 'courtesy'. An old fashioned concept, I'll grant you, but one that gets mountains moved, doors opened and staff working shifts they would normally have refused to do. | **20. Создайте хорошую атмосферу**  «Правила вежливости – обычные и тривиальные – это то, заставляет сердце благодарного человека дрогнуть». Генри Клей, американский политик 19-го века  Создание хорошей атмосферы не только легкое, но и полезное дело. Если ваши сотрудники угрюмы, печальны, мрачны, замкнуты, ворчливы, суровы и грубы – это сразу видно. Это проявляется в работе, которую они выполняют, в том, как они обращаются с клиентами и коллегами, в том, как они относятся друг к другу и – самое важное – в том, как они работают с вами и на вашу компанию.  Несложно вежливо сказать «Доброе утро!» Причем не фальшиво, а от всей души. Хорошо удостовериться в том, каждый ли захватил с собой кружку с кофе или чаем на совещание. Если вы спросите: «Как вы поживаете?» Или: «Как ваши дела?» Это займет всего секунду. Три правила для любого рабочего места перечислены ниже:  вежливость  дружелюбность  доброта.  Да уж, мы все сталкивались с тем, когда начальники кричали на нас, были грубыми и враждебными, но, как и динозавры, это – вымирающая порода и мы можем двигаться дальше. Люди имеют право на следующее:  Уважение  Цивилизованное поведение  почтительность. Если вы не можете дать им эти три вещи, вы не должны быть менеджером. Но я уверен, что вы можете. Создание хорошей атмосферы – простая вещь. От сложного – к простому. В ваши обязанности входит быть приветливым, учтивым, вежливым и желающим помочь. Ваши сотрудники – один из самых главных ваших ресурсов: ваши инструменты, ваши орудия достижения важных целей. Без них вы – ничто. С ними вы – команда. Используйте их, будучи добрым, не оскорбляя их. Будьте по-настоящему заинтересованными в том, чтобы они жили хорошо. Если у вас нет на это времени – высвободите время для этого.  Я полагаю, что слово, которое я хотел бы подобрать, это «учтивость». Это старинное понятие, безусловно, но благодаря этому понятию мы можем свернуть горы, открыть двери, а сотрудники будут работать столько, сколько они обычно отказались бы. |
| **21. Inspire loyalty and team spirit**  "You can always find reasons to work. There will always be one more thing to do. But when peo­ple don't take time out, they stop being produc­tive. They stop being happy, and that affects the morale of everyone around them." Carisa Bianchi, Chief Strategy Officer, TBWA/Chiat/Day  If you work together, chances are you are seeing more of your team than you are of your family. And your team is seeing more of you than of their families. If this is the case you had better all get on. Now you don't have to love each other, but you do have to be a family. And the best way to do that is to inspire loyalty and create a team spirit. You, as the manager, have to be the head of the family. You have to be respected, looked up to, trusted and relied upon. Tall order. Strong stuff. Can you do all that? Course you can. All you have to do is:  reward them  praise them  \* be kind to them \* trust them  inspire them  lead them  \* motivate them \* grow them  \* genuinely care about them.  These are the kinds of things that are easier to say than to do, and there's a temptation for you to skip down the list saying 'Yes, yes, I do that'. Now take a minute and go back and really think about each one. Do you *really* do that? Could you do it better? Are you absolutely sure you don't *think* you do it, but perhaps not actually do it? What people think they do and what they actually do can be very different indeed. Find somebody you can ask for honest feedback. Ideally one of your team - if not, somebody who sees you with your team. What do they say you do?  I once worked in competition with another company. One of that manager's team lived with one of my team. She told John, my team member, all her boss's plans, figures, results, future promo­tions, etc., and I was able to beat him every time. Now why didn't she pass on all my stuff to her boss, seeing as she obviously discussed work with John? Simple. She didn't like her manager. And that was his fault entirely. He was rude to his staff, abusive, uncooperative and unkind. Was I a soft touch? No way. I was strict and businesslike but I treated my team with respect. I didn't have to do much because my competitor was doing enough wrong to make me look good. | **21. Способствуйте приверженности и командному духу**  «Вы всегда можете найти причины работать. Всегда будет еще что-то, что вы не успели, но должны сделать. Но когда люди не делают перерыв, их производительность труда снижается. Они уже более не счастливы, а это влияет на дух каждого, кто находится рядом с ними». Кариса Бьянки, главный исполнительный директор по стратегии, TBWA/Chiat/Day  Если вы работаете вместе, есть вероятность, что вы будете видеть членов вашей команды более часто, чем членов семьи. А члены вашей команды видят чаще вас, чем членов своих семей. Если у вас так, вам нужно хорошо ладить друг с другом. Без сомнения, вы не должны любить друг друга, но вам нужно быть семьей. А наилучший способ добиться этого – это способствовать приверженности и создать командный дух. Вы, как менеджер, должны быть главой семьи. Вас должны уважать, с вас должны брать пример. Вам должны доверять. На вас должны полагаться. Слишком трудные задания – можете ли вы все это сделать? Конечно же, да. Что для этого нужно сделать? Вот что:  Благодарите их  Хвалите их  \* будьте добрыми к ним  \* доверяйте им  Воодушевляйте их  Ведите их вперед  \* Мотивируйте их  \* Дайте им вырасти  \* по-настоящему заботьтесь о них.  Это все намного легче сказать, чем сделать, и у вас есть соблазн быстро просмотреть этот список и сказать: «Так, да, да. Это я делаю». А теперь уделите-ка одну минутку более тщательному рассмотрению. Вернитесь назад и хорошенько подумайте над каждым пунктом. Вы действительно это делаете? Вы можете это делать лучше? Абсолютно ли вы уверены в том, что вы не просто думаете, что делаете это, но, возможно, на самом деле не делаете этого? Иногда то, что люди думают, что они делают, и то, что они на самом деле делают, может значительно различаться. Найдите кого-либо, к кому вы можете обратиться за откровенным мнением. В идеале – одного члена вашей команды. Если нет, кого-то, кто видит вас в работе с вашей командой. Что они скажут – что именно вы делаете, а что – нет?  Однажды я работал в одной компании и у нас был конкурент. Один человек из команды вышеуказанного менеджера жил с одним человеком из моей команды. Она говорила Джону, члену моей команды, о планах своего босса, цифрах, результатах, продвижениях по службе. И, в силу этой информации, я всегда мог обойти этого менеджера - своего конкурента. А теперь вопрос – почему она не передавала всю информацию своему боссу, хотя она, очевидно, обсуждала работу с Джоном? Очень просто. Ей не нравился ее менеджер. А это была целиком и полностью ее вина. Он был груб со своими сотрудниками. Он оскорблял их. Он не сотрудничал с ними. Он не был добрым. А было ли легко иметь дело со мной? Вовсе нет. Я был строгим. Я сохранял деловой стиль. Но я обращался со своей командой в духе уважительности. Мне не приходилось делать много, потому что мой конкурент делал многое неправильно, поэтому я на его фоне выглядел хорошо. |
| **22. Fight for your team**  "It's a very difficult job and the only way through it is we all work together as a team. And that means you do everything I say." Michael Caine in The Italian Job  At some point you'll have to fight for more resources, extra staff, more money, bigger and better offices, better facilities, more flexible hours, bigger doughnuts, whatever it takes to keep your team happy and content. And that means you have to be possessed with lots of self-confidence because you are going to have to go to your boss and ask - nay, demand - that your team is the best, deserves the best, needs the best, will carry on giving of its best if it gets given the best and you aren't going until they agree to provide the best.  And boy had you better be able to back this up. This means you have to have a great team delivering great results. You have to be one brilliant manager. And that's why most managers don't fight for their teams. Not because they don't think the team deserves it but because they don't have the confidence in themselves to demand it. They are frightened they will have to justify it and they can't.  First build your team, then build your case, and then you can go and demand better and bigger. You have to be able to back up your demands - sorry, polite requests. Better still, have the figures to justify them. If you don't get what you ask for, don't sulk - merely ask, 'So what do I have to do to get this?' If they say, 'Increase productivity by 0 per cent' you've got them. All you have to do then is make those figures and you've got what you wanted. To fight for your team means you have to get your team to fight for itself. | **22. Сражайтесь за свою команду**  "Это очень сложная работа, которую мы сможем сделать только сообща, одной командой. И это значит, что вы делаете все, что я скажу" Майкл Кейн в "Итальянской работе"  В определенный момент вам придется сражаться за ресурсы, за дополнительный персонал, за дополнительные деньги, новые офисы, улучшенные условия работы, более гибкие рабочие часы, более сочные пончики - в общем, за то, что делает ваших работников счастливее и спокойнее. И для этого надо обладать большой уверенностью в себе, потому что надо будет прийти к боссу и попросить - нет, потребовать! - самого лучшего для вашей команды, которая является лучшей, заслуживает лучшего и не двинется с места, пока это лучшее не будет обеспечено.  И лучше бы вам было, чем подкрепить это заявление. Это значит, что у вас действительно должна быть великолепная команда, приносящая великолепные результаты. Вам надо самому быть великолепным менеджером. Поэтому, кстати, многие менеджеры не сражаются за свои команды - дело не в том, что они не считают, что их команды не заслуживают чего-то, просто, у них нет сил потребовать этого. Они боятся, что не смогут обосновать свое заявление.  Создайте команду, затем создайте свои доказательства, и тогда вы сможете требовать большего и лучшего. Вы сможете подкрепить свои требования… то есть, простите, вежливые просьбы. И лучше подкрепить их цифрами. Если вы не получите, чего хотели, не надо надуваться - спросите: "что надо сделать, чтобы получить это?" Если они скажут "увеличить производительность на 0 процентов", дело сделано. Теперь осталось только достичь требуемых результатов и получить, что требуется. Сражаться за команду - значит сделать так, чтобы команда сражалась за себя саму. |
| **23. Have and show trust in your staff**  "It is happier to be sometimes cheated than not to trust." Samuel Johnson  You have a computer I take it? OK, it crashes from time to time -that's a given. You have a car. It breaks down for time to time, even if it's only a puncture - that, too, is a given. Now you don't eye either of these warily, expecting them to let you down, watching them like a hawk in case they show any sign of breaking down, do you? No, of course not. So stop watching your staff like that. They are a tool to getting a job done. They will break down, crash, whatever, from time to time but we accept their limitations - Rule 11 - and we allow them to make mistakes *-* Rule 10 - and we accept that we aren't managing them but their processes instead.  And if you can make that move to trusting your staff you must show them that you are doing exactly that. Trust not only has to be done but it also has to be seen to be done. Sometimes you'll have to make a big show of really leaving them alone to get on with it.  You show them that you trust them by backing off, leaving them alone to get on with the job. Stop peering over their shoulders, checking every few moments, looking up nervously every time they move or cough or get up. Relax and let them get on with it. You can still ask them to report back at the end of the day/week and encourage them to come to you to discuss any problems. Just make it clear you trust them to do it, and you are always there if they need support or guidance.  But, I hear you say, what if I really don't trust them? What if I know they're a lazy, good-for-nothing, shiftless bunch of liberty takers? What if, indeed? Whose team is it? Who employed, trained, kept such a bunch of monkeys?  Sorry, bit harsh, but sometimes we need to face the reality. If you can't trust your team you need to look to your own management skills - or keep reading. A good team leader (that's you) has a good team following them. If the team is faulty then the leadership has to be challenged - that's not going to be you. If the team is right, you can trust them. If the team really can't be trusted (and are you sure about that?) then it needs to be changed. | **23. Доверяйте работникам и демонстрируйте свое доверие**  "Лучше иногда быть обманутым, чем не доверять". Сэмюель Джонсон  У вас ведь есть компьютер? Время от времени он зависает, это нормально. У вас есть машина. Она время от времени ломается, даже если виновата всего лишь прохудившаяся шина. Это тоже нормально. Но вы же не смотрите на них словно ястреб, только и ожидая момента поломки? Конечно же, нет. Так что не надо так относиться к своим сотрудникам. Они - инструмент для выполнения работы. Они будут "ломаться" и "виснуть" время от времени, но мы принимаем их ограничения как должное (правило 11), и даем им право на ошибку (правило 10), и мы признаем, что управляем не людьми, но процессом.  Если вы можете сделать шаг к доверию по отношению к сотрудникам, продемонстрируйте им ваше доверие. Доверие нуждается в видимом подтверждении. Иногда надо разыграть грандиозный спектакль: оставить их одних, и пусть они справляются сами.  Демонстрируйте доверие, оставляя сотрудников наедине с работой. Не надо смотреть им через плечо, проверять каждые несколько секунд и нервно реагировать на любой лишний звук или движение. Расслабьтесь и дайте им работать. Вы можете требовать докладов в конце дня или недели, и поощрять личное обращение к вам с возникшими проблемами. Просто дайте им понять, что вы доверяете им в этом вопросе, и что вы всегда можете помочь им поддержкой или советом.  Но, что вы говорите, вы им не доверяете? Они - бесполезные и неумелые лентяи? Тогда скажите, в чьей команде они состоят? Кто нанимал, обучал, оставлял на работе эту стаю обезьян?  Пусть это звучит жестко, но иногда надо посмотреть в глаза правде. Если вы не можете доверять своей команде, вам надо взглянуть на собственные управленческие умения - или просто читать дальше. У хорошего лидера (это вы) есть хорошая команда, которая следует за ним. Если команда допускает ошибки, это вызов лидеру - и это уже не про вас. Если команда хороша, вы доверяете ей. Если не можете ей доверять (вы уверены в этом?), нужно ее менять. |
| **24. Respect individual differences**  "We are dedicated to promoting a culture of respect, which values diversity and fosters an appreciation for the rights and individual differ­ences of others." Prince Edward School's beliefs  I have several children. 1 expect them to operate as a team. But I am also shrewd enough to realize they are all completely different and if I try to treat them all the same, apply the same rules - apart from the discipline ones - I'll get a mutiny, or chaos. Now one of them - and I'm not mentioning any names here but they will know which one I'm talking about - can't be hurried. Not ever, not anyhow. If you shove, he digs his heels in and can't be shifted. He has to be lured, enticed, seduced into being quicker. But I have another son who constantly has to be slowed down. I have to respect - and work with - their individual differences. I simply have to.  Now your team is just the same. Some members can be hurried and others can't. Some will need to be slowed down and others you need to speed up. Some will come to work with a cheery smile, others are best not approached first thing in the morning. Some will be terribly good with technology and others won't. Go back to what Belbin says in Rule 2 and see how everybody in a team has something different to offer - and that difference is what makes your team superb.With my children if I need something doing fast I know who to call on. If I need a slower, more methodical approach I select another child.  You don't have to let anyone get away with anything just because they are different - keep the discipline rules in place - it's more in the way you treat individual differences, the way you select tasks and the way you expect those tasks to be carried out. We are all different, thank God - a world populated by people like me, even I realize, would be ghastly - and those differences are what make a great team pull together effectively.  So if you're managing a sales team, say, and most of the members are sharp-suited and have slick patter (like you), but one prefers casual garb and is more chatty with his customers, don't mark his cards as 'not a company man' -judge him on the results he gets. If he makes his targets and his customers love him, then *vive la difference.* | **24. Уважайте индивидуальные различия**  «Мы привержены распространению культуры уважения, в рамках которой ценятся различия, и приветствуется уважение прав и индивидуальных различий других людей». Утверждения Школы Принца Эдварда  У меня несколько детей. Я ожидаю от них, что они будут действовать в качестве команды. Но я также достаточно хитер и осознаю, что все они абсолютно разные, и если я попытаюсь обращаться с ними, как если бы они были одинаковыми, применял бы одни и те же правила – конечно же, это не распространяется на дисциплинированных – в результате я получу мятеж или хаос. Я знаю, что одного из них – я не упоминаю здесь никаких имен, но они знают, о котором из них я говорю – нельзя торопить. Никогда, никоим образом. Если вы будете его подталкивать, он застрянет и его уже не сдвинуть. Для того чтобы он работал быстрее, его нужно уговаривать, заманивать, завлекать. Но у меня есть другой сын, и его все время нужно тормозить. Мне нужно уважать их индивидуальные различия и работать с ними. Мне просто необходимо это делать. Поэтому ваша команда является аналогичной. Некоторых членов можно торопить, а других – нет. Некоторых нужно немного затормозить, а других вам необходимо ускорить. Некоторые будут приходить с приветливой улыбкой, а других лучше не беспокоить сразу же, с самого утра. Некоторые будут чрезвычайно хороши в работе с технологией, а другие – нет. Вернитесь к тому, о чем говорил Белбин в Правиле 2, и обратите внимание на то, что все члены команды могут предложить различные вещи. И эти различия и делают вашу команду великолепной. Что касается моих детей – когда мне нужно, чтобы что-то было сделано быстро, я знаю, кому позвонить. Если мне нужно применить более медленный, методологический подход, я сделаю выбор в пользу обращения к другому ребенку. Вам не нужно позволять кому-либо не делать работу только потому, что они все разные. Пусть правила дисциплины будут соблюдаться. Вам просто нужно рассматривать индивидуальные различия. Все зависит от того, каким образом вы выбираете задачи и как вы ожидаете, что они будут выполнены. Слава богу, мы все разные. Если бы мир был населен людьми такими, как я, то даже я осознаю, что это было бы противно. Различия – это именно то, благодаря чему члены великолепной команды могут сплотиться и работать вместе эффективным образом.  Поэтому, если вы управляете командой продаж, и большинство членов очень хорошо подходят для этой работы и быстро говорят (как и вы), но один предпочитает повседневную одежду и больше болтает с клиентами, не приклеивайте к нему ярлык «сотрудник, не соблюдающий корпоративный стиль». Оценивайте его по результатам, которые он получает. Если он выполняет свои цели и его клиенты любят его, тогда да здравствуют различия. |
| **25. Listen to ideas from others**  "When people talk, listen completely. Most people never listen." Ernest Hemingway  If you think you know it all, chances are you will be too busy listening to yourself and how great you are to have time to listen to anyone else. But I know that's not you. Everyone, no matter how lowly their position or task, has something to offer you. Try talking to the lift operator, the car park attendant, the canteen staff, the cleaning staff, whoever and whatever. And, most important, listen to people in your team. They are the ones in the know who have to work with the resources and the products. They are the ones at the cutting edge and they may well have ideas, good ideas. You don't need to consult them over every little thing but the big things . . . well, yes. Talk to them. Get their feedback, their ideas, their creativity.  You obviously have to be careful to make sure that although you are listening to them it is you who still carries the can. You might listen but that doesn't mean you are going to act on every one of their ideas. Nip in the bud the feeling that if they suggest, you have to carry out. Therein lies terrible trouble. Listen, assimilate and then decide based on what you've heard, your own experience and ideas and what is practical. It's no good you listening and then not using their information and them becoming terribly despondent - 'What's the use of telling the boss my ideas, they're never used'.  You have to listen without giving the idea that you will necessarily use their ideas, so then they won't be disappointed when you do something completely different. But you can make them think their ideas were incorporated into your overall strategy.  Virtually every team member I have ever known could tell their manager something useful about what they as a team or a company are getting wrong, or how something could be done better. If you're open to this, ask good questions and listen without prejudice (or talking over them), you're immediately in a different class to most managers. | **25. Прислушивайтесь к идеям, которые высказывают другие**  «Когда люди говорят, внимательно слушайте их. Большинство людей никогда не слушают». Ernest Hemingway  Если вы думаете, что вы это все уже знаете, есть шанс, что вы будете слишком заняты, поскольку вы будете слушать самого себя о том, насколько вы велики, и у вас не будет времени слушать кого-либо еще. Но я знаю, что вы не такой, речь не о вас. Все, независимо от того, насколько незначительна их должность или задача, имеют что-то, что могут предложить вам. Постарайтесь поговорить с лифтером, сотрудником гаража, персоналом столовой, уборщиками, прочими людьми. И – самое главное – послушайте людей в вашей команде. Именно они знают, кто должен работать с ресурсами и продуктами. Они на передовой и у них могут появляться идеи, хорошие идеи. Вам не нужно советоваться с ними по пустякам. Но в плане важных решений - похоже, что да. Поговорите с ними. Какова будет их ответная реакция? Что они думают по тому или иному поводу? Какие у них имеются идеи? Узнайте о том, что они хотели бы придумать или создать.  Вам, очевидно, нужно проявлять осторожность, чтобы удостовериться в том, что, несмотря на то, что вы слушаете их, именно вы руководите. Вы можете слушать, но это не означает, что вы собираетесь действовать на основе каждой из идей, предложенных ими. Пресеките в корне идею о том, что все, что они предлагают, вам нужно выполнять. Это будет источником многих проблем. Слушайте, поглощайте и принимайте решения на основе того, что вы услышали, вашего собственного опыта и того, что является осуществимым. Если вы будете слушать, но не будете использовать их информацию, это не будет хорошо, потому что они станут чрезвычайно подавленными: «Зачем я только говорил шефу о своих идеях? Он никогда их не использует».  Вам нужно слушать, но не давать им понять, что вы обязательно будете использовать их идеи. Поэтому тогда они не будут разочарованы, когда вы сделаете что-то абсолютно другое. Однако вы можете сделать так, что они будут думать, что их идеи будут включены в вашу общую стратегию.  Практически каждый член команды, с которым мне когда-либо предстояло работать, мог сказать своему менеджеру что-то полезное о том, что командой или компанией делалось неправильно, или каким образом что-то могло быть сделано лучше. Если вы проявляете открытость в этом плане, задаете хорошие вопросы и слушаете без предубеждений (и не убеждайте их в своей правоте, не склоняйте их на свою сторону), вы немедленно становитесь выше классом по сравнению со многими менеджерами. |
| **26. Adapt your style to each team member**  "You are unique; you have specific skills that address your organization's perceived needs and attracted its leaders to hire you. You also have a style of working with others that most likely has become an established pattern in your life. To the extent that your style of doing things fulfils the needs of the organization and its members, you will be successful."  Stephen C. Rafe, President, Rapport Communications  Adapting your style does not mean you have to be a chameleon. It means you have to be sensitive to your teams individuality and work with it. You may have outgoing members who like to be praised in public and then you might have quieter, more intro­spective members who would shrivel up and die if praised in public and prefer to be told they are doing a good job privately. There, you've changed your style without changing your skin, spots or personality.  I have one team member, a very good one, who does her job superbly but who absolutely hates appraisals and would do anything to get out of them. She loathes having to talk about herself in any way - and this borders almost on a real phobia. I have to change my style with her considerably when carrying out a six-monthly appraisal because if she gets wind of the fact that I'm even thinking about doing one she'll hyperventilate and have a panic attack. And then I have another team member who greets me each morning with a very cheery, 'How am I doing Boss?' Now he really likes talking about himself and would happily be given a daily appraisal - if I were to let it happen. Both team members do their job extremely well - they wouldn't be there if they didn't - but they do need handling in a completely different way. 1 want them both to continue doing good work, and I have to handle them differently to get the best from them.  Similarly, some people like to be left alone, to create opportunities and make things happen, and they will come and tell you if they need help (the bright self-motivators) and others will need you to direct their actions more and give them specific projects to do. Don't overmanage the former - they'll resist and they'll get irritated (and quite possibly leave). Equally, don't undermanage the latter or they will feel stressed by a lack of structure to their job and won't work hard. Think about the individual. Think about what they need and what motivates them, and adapt your management style accordingly. | **26. Адаптируйте свой стиль в зависимости от каждого члена команды**  «Вы уникальны. У вас имеются особые навыки, которые соответствуют осознанным нуждам вашей организации. Именно поэтому руководители наняли вас – благодаря этому. У вас также есть определенный стиль работы с другими людьми, который, скорее всего, стал четкой системой в вашей жизни. В той степени, в которой ваш стиль выполнения работы соответствует нуждам организации и ее членов, вы будете успешны». Стефан С. Рейф, Раппорт Коммюникейшнз Адаптация вашего стиля не означает, что вам нужно быть хамелеоном. Это означает, что вам нужно быть чутким по отношению к индивидуальности ваших команд и работать на этой основе. У вас могут быть общительные члены в составе команды. Эти люди любят, когда их хвалят в присутствии других людей. А еще у вас могут быть более тихие члены, интроверты, которые бы тряслись от страха, если бы их похвалили в присутствии других людей. Они бы предпочли хорошо выполнить свою работу наедине. Поэтому, в этом отношении меняйте свой стиль. При этом не изменятся ваш облик, ваша внешность и ваши личные качества.  У меня есть один член команды – очень хороший сотрудник – она прекрасно выполняет свою работу, но абсолютно ненавидит аттестации. Она сделает все, чтобы избежать аттестации. Она терпеть не может, когда ей приходится говорить о самой себе, каким-либо образом. И это на грани настоящей фобии. Я применил абсолютно другой способ общений с ней, когда мне нужно было выполнить аттестацию за полгода. Потому что если она подумает, что я решил провести аттестацию, она начнет учащенно дышать и у нее будет приступ острого тревожного состояния с реакцией паники. И еще у меня есть другой член команды. Он встречает меня каждое утро с приветливой улыбкой: «Ну, как я работаю, Босс?» Не только ему нравится говорить о самом себе, он был бы счастлив, если бы аттестация проводилась каждый день. Если бы это можно было организовать. Оба члена команды выполняют свою работу чрезвычайно хорошо. Они бы не работали, если бы выполняли свои задания плохо. Но с ними нужно обращаться абсолютно по-разному. Я хотел бы, чтобы они продолжали также добросовестно трудиться, и я должен обращаться с ними по-разному, чтобы они достигли наилучших результатов.  Подобным образом, некоторые люди любят, чтобы их оставляли в одиночестве, чтобы создавать возможности и чтобы дела выполнялись. Они придут к вам и скажут, если им будет нужна помощь (яркие личности, мотивирующие сами себя). Другим вы понадобитесь, чтобы в большей степени направить их действия и дать им конкретные задания, над которыми они любят работать. Не нужно в значительной степени управлять первыми. Они будут противиться этому. Они будут раздражены (и, вполне возможно, покинут компанию или не станут работать под вашим руководством). Аналогичным образом, следите за тем, чтобы управлять вторыми в достаточной степени. Иначе они почувствуют напряжение, по причине отсутствия системности своей работы, и не будут стараться изо всех сил. Подумайте об индивидуальности. Подумайте о том, что им нужно и что их мотивирует, и адаптируйте ваш стиль управления соответствующим образом. |
| **27. Let them think they know more than you (even if they don't)**  "Of course I don't look busy, I did it right the first time." Bumper sticker  This one is so simple and yet I bet very few managers use it. And why not? It makes people feel really special and important. All you have to do is say to your staff, 'You know about this, what do you think?' The key principles to this rule are:  \* ask their opinion  • get their ideas and views  " give them more responsibility than they ever had before -  you'll be surprised how people always rise to a challenge " discuss important issues and news with them \* encourage feedback  \* never dismiss them as being 'mere workers'.  Even if you *know* you know more about a subject than they do -still do it. They feel good. They perform better. They learn from your conversations. Maybe you learn too.  And while you're doing all this, take them through the entire process of your industry so that they don't get stuck in a rut of one department. You have to let them see their important role in the overall scheme of things, how their contribution is valuable and helpful and how the whole thing would flounder without them.  Treat them as you would a valuable client you were showing round. Let them in on your industry's secrets: 'Well, we use the new XP8 coatings on our silicon chips, unlike Mathers and Crowley who still use the old XP5, but I expect you know that anyway, but do keep it under your hat as it's how we stole a march on them and got that huge contract with the DVLA last year'.  Keep them informed about developments in your industry -perhaps you could subscribe to your industry's newsletters and magazines, technical journals and papers, that sort of thing - so that they think you are assuming they are interested, informed, know more than perhaps they do. This will encourage them to keep learning and wanting to know more. | **27. Позвольте им думать, что они знают больше, чем вы (даже если это не так)**  «Конечно же, я не выгляжу занятым. Я сделал правильно в первый раз». Наклейка на бампер Это так просто, но я готов поспорить, что мало кто из менеджеров применяет этот подход. А почему нет? Люди, благодаря этому подходу, начинают чувствовать себя особыми и важными. Единственное, что вам нужно сказать вашему персоналу: «Вы знаете об этом? Что вы думаете?» Основные принципы данного правила таковы:   спрашивайте, что они думают, какого мнения придерживаются   узнайте, какие у них имеются идеи и взгляды   возложите на них большую ответственность, чем когда-либо раньше   вы удивитесь, как люди всегда справляются со сложной задачей   обсуждайте важные вопросы и новости с ними   способствуйте ответной реакции   никогда не увольняйте их, как если бы они были «простыми рабочими».  Даже если вы знаете, что вам известно больше по данному предмету – все равно делайте это. Они почувствуют себя хорошо. Они будут работать лучше. Они будут учиться на основе ваших разговоров. Возможно, вы тоже будете учиться.  А пока вы делаете все это, пусть они ознакомятся со всем процессом производства, в котором вы заняты, чтобы они не зависали в рутине одного из отделов. Вам нужно помочь им осознать, что им поручена важная роль в общей схеме вещей, их вклад ценен и их помощь важна. Общий процесс встанет без их участия.  Обращайтесь с ними, как вы бы обращались с ценным клиентом, которому бы вы показывали производство или объект. Расскажите им о секретах вашей области деятельности: «Вы знаете, мы используем новое покрытие XP8 на наших силиконовых чипах, в отличие от компании «Mathers and Crowley», в которой используют старое покрытие XP5. Но я ожидал, что вы это, в любом случае, знаете. Однако, пожалуйста, не говорите этого никому, именно поэтому мы обошли их и подписали контракт на крупную партию с DVLA в прошлом году».  Держите их в курсе относительно разработок в вашей отрасли промышленности. Возможно, вы можете подписаться на бюллетени и журналы вашей отрасли, технические журналы и газеты, похожие издания – чтобы они думали, что вы полагаете, что они заинтересованы, проинформированы, знают больше, чем они на самом деле знают. Это воодушевит их на получение новых знаний, они захотят узнать больше. |
| **28. Don't always have to have the last word**  "Everyone should be quick to listen, slow to speak and slow to become angry." James 1:19  Yes, yes, 1 know you are the boss, the manager - and a damn good one, may I say - but you don't always have to have the last word. This isn't like being kids in the playground.  If people in your team disagree with you openly, then there are two possible reasons why: either they feel confident enough to engage in debate (in which case you ought to appreciate that) or they are out of line and you aren't imposing discipline enough to stop them. It may well be a warning sign that things are wrong or a sign that things are very right - only you can judge.  If they are out of line and there's a discipline issue, obviously you need to deal with that in private. Otherwise, remember that your staff are grown-ups. You have to give them room to be real people and that means they will sometimes disagree, argue and get cross. That's fine in a good team where people can sound off and nobody takes umbrage. It obviously doesn't work in a poor team.  It doesn't pay always to have the last word or always to be right or always to correct staff on every little thing. Sometimes, whether they are right or wrong, it's best to let it go. Know the difference between things important enough that you need to have the last word, and things where it really doesn't matter. | **28. Не всегда последнее слово должно быть за вами**  «Каждый должен соблюдать следующие правила: быстро слушать, не торопиться заговорить и не торопиться разозлиться». Джеймс 1:19  Да-да. Я знаю, что вы босс, менеджер – и чрезвычайно хороший, надо сказать. Но не всегда последнее слово должно быть за вами. Вы – не дети на игровой площадке.  Если люди в вашей команде открыто не соглашаются с вами, тогда существует две возможных причины, почему. Либо они чувствуют себя достаточно уверенными в себе, чтобы начать обсуждение (в случае чего, вы должны оценить это по достоинству), или они выходят из-под контроля, а вы не можете обеспечить соблюдение дисциплины в достаточной мере, чтобы остановить их. Это также может быть предупредительным сигналом относительно того, что все идет неправильно, или знаком, свидетельствующим о том, что все идет нормально – лишь вы можете судить.  Если они выходят за рамки, и имеет место вопрос, связанный с дисциплиной, очевидно, вам нужно обсудить это один на один. В противном случае, помните, что ваши сотрудники – это взрослые люди. Вам нужно предоставить им пространство, чтобы они были настоящими людьми, а это означает, что они иногда не будут соглашаться, будут спорить и ссориться. Для хорошей команды это нормально, если люди могут болтать, шуметь, хвастаться, жаловаться и никто не обижается. Но это, очевидно, не сработает в плохой команде.  Не всегда нужно, чтобы последнее слово было за вами. Не всегда нужно, чтобы вы поправляли сотрудников в малейших деталях. Иногда, независимо от того, правы они или неправы, лучше всего предоставить свободу. Вы должны знать разницу между вещами, достаточно важными, когда вам нужно, чтобы последнее слово было за вами, и вещами, когда большой разницы нет. |
| **29. Understand the roles of others**  "The problem is that we don't educate staff in the 'bigger picture'. In this case, that bigger picture relates to what other people do, their various expertise, and the relationship of other employ­ee's jobs to each other." Robert Bacal, The Complete Idiot's Guide to Dealing With Difficult Employees  *I* used to believe that to be a good manager I had to be able to do not only my own job - managing - but also everyone else's job as well. And probably, 1 thought in my heart of hearts, 1 should be able to do it as well as them if not better. Thus, I figured, if there was an emergency I could step into the breach and do their job and everything would carry on functioning. Yep, 1 bet you're there before me. If I were to step into their job, who would be doing mine?  Answer, of course: nobody.  The key is to have a practical understanding of what all the jobs entail but realize that you don't need to be able actually to do them. Yes, you do need back-up in the event of a crisis, but it ain't you. You're better off right where you are - managing. To under­stand the role, the best way is to know what problems it solves and how it works. But you don't need to be able to do it as well as your team member does - that's what you pay them for. Something about keeping dogs and barking yourself - you need to know what job the guard dog does, but you don't need to go round biting burglars to fully appreciate it.  And often you'll employ someone for such a specialized job you wouldn't know where to begin. You might be the manager of a power plant but you don't need to know how to calculate the shelf life of plutonium. But you do need to know that you employ someone who can do that job for you.  It's also important for all your team to have an understanding of what everyone else does. This certainly helps create a team spirit and a sense of loyalty | **29. Понимать роли других людей**  «Проблема состоит в том, что мы не обучаем персонал «более широкому видению». В этом случае, «более широкое видение» относится к тому, что делают другие люди, их разнообразный опыт, и взаимосвязь должностей сотрудников». Роберт Бакал, «Как иметь дело со сложными сотрудниками?». Пособие для «чайников»  Я полагал, что чтобы быть хорошим менеджером, мне нужно было не только выполнять свою собственную работу – управление – но также и работу остальных сотрудников. И также я в глубине души полагал, что я буду в состоянии сделать это так, как и они, если не лучше. Таким образом, я рассуждал, что в непредвиденной ситуации я мог бы включиться в их работу, и все бы действовало, как обычно. Да, я думаю, что вы уже тоже так рассуждали. Раньше. Если бы я включился в их работу, кто бы делал мою?  Ответ: конечно же, никто.  Ключом к этому является практическое понимание того, что входит в понятие той или иной работы. Однако нужно осознавать, что вам не обязательно в действительности выполнять эту работу. Да, нужно подстраховать в случае кризисной ситуации, но не вам. Вы лучше останьтесь там, где вы есть – управляйте. Чтобы понять данную роль, наилучший вариант – это знать, какие проблемы решаются в рамках данной должности и как это работает. Но вам не нужно быть в состоянии выполнить эту работу так же, как и член вашей команды. Это то, за что вы им платите. Есть разница между тем, чтобы держать сторожевую собаку и лаять самому. Вам нужно знать, какую работу выполняет сторожевая собака. Но нет необходимости ходить вокруг, кусать воров, чтобы полностью понять, что обычно делает собака.  И часто вы будете нанимать кого-либо для такой специализированной работы. Если бы ее поручили вам, вы не знали бы, с чего начать. Вы можете быть менеджером электростанции, но вам не обязательно знать, как рассчитать срок годности при хранении плутония. Но вам необходимо знать, что у вас работает сотрудник, который может выполнить за вас эту работу.  Также важно, что у всей вашей команды имеется понимание того, что делают все остальные. А это, конечно же, создаст командный дух и чувство приверженности. |
| **30. Ensure people know exactly what is expected of them**  "It certainly sounds simple enough -- just tell people what you want them to do so they can get on with the work. Unfortunately, all too often people are told to get on with it without know­ing what is expected of them. They come out of large group announcements wondering what any of this has to do with them." Chris Edgelow, Sundance Consulting  It's easy to give someone a job description and a contract and then sit back and expect them to get on with it. Trouble is, it leads to a lot of confused people and wasted time. Better to let them know right from the off what is expected of them  And what is expected of them? Well, it's a whole lot more than just the job itself. You have to think through every individual role and what *exactly* is expected of that person.  It's vital that people know what part they play in any strategic plan and what is expected of them as a result. It's essential that team members know the values and standards of the team and the company, and what's expected of them in attitude and behaviour (open? honest? imaginative? caring? can do?). It's also about them being clear on emotional requirements, punctuality, working overtime, behaviour towards colleagues, crisis management -everything.  For new employees this is helped if you have a 'buddy' programme where each new person is linked to someone more experienced who can show them the ropes.  Oh, and some guidelines on relationships at work. It's only fair that everyone knows what is expected of them in any given situation - you can't go rollicking someone for having sex in the broom cupboard if it hasn't been spelt out to them that they don't do that sort of thing - 'But we always did it at my previous place of work and no one complained'. | **30. Обеспечьте, чтобы люди знали точно, что от них ожидают**  «Конечно же, это кажется достаточно простым делом. Просто скажите людям, что вы хотите, чтобы они сделали, чтобы они могли справиться со своей работой. К сожалению, слишком часто людям говорят выполнять работу, но не знают, чего ожидать от них. Они пытаются выделить из всех поручений, которые получила группа, свои, и понять, имеет ли это к ним отношение и если да, то какое». Крис Эджлоу, Сандэнс Консалтинг  Легко предоставить кому-либо описание рабочих обязанностей и контракт, а потом просто сидеть в своем кресле и ожидать, что люди справятся с поручениями. Беда в том, что такое отношение приведет к тому, что люди будут сконфужены и потеряют много времени. Лучше дать им знать с самого начала, чего от них ожидают.  А чего от них ожидают? Ну, что же, намного больше, чем просто работа. Сама работа. Вам нужно продумать каждую роль в отдельности и что конкретно требуется от определенного человека.  Необходимо, чтобы люди знали, какую роль они играют во всех стратегических планах, и что ожидается от них в качестве результата. Важно, чтобы члены команды знали ценности и стандарты команды и компании, а также то, что ожидается от них, касательно отношения и поведения (Открытость? Честность? Созидательность, богатое воображение? Забота, неравнодушие? Можем ли мы это сделать?). Также важно четко определить для сотрудника требования в отношении эмоций, пунктуальности, переработок, поведения с коллегами, управления кризисными ситуациями – в отношении всего.  В отношении новых сотрудников: вам будет легче объяснить, если вы будете действовать на основе программы «приятель». Каждый новый сотрудник «прикрепляется» к более опытному человеку, который может показать, что к чему.  Да, и еще: некоторые советы по взаимоотношениям на работе. Очень важно, чтобы все знали, чего от них ожидают в любой заданной ситуации. Вы не можете шумно веселиться по поводу того, что кто-то с кем-то уединился в кладовой для швабр, если нигде не прописано, что этого нельзя делать. «Но мы всегда делали это на моей предыдущей работе, и никто не жаловался». |
| **31. Don't try justifying stupid systems**  "Forcing a given team to adopt an approach that they don't believe in, either in their development process or in the language they're using to create the system, is a certain recipe for failure." Luke Hohmann, Beyond Software Architecture  I was travelling on the railway the other day (yes, there are still some of us who do) when we encountered a problem. It was fairly simple. Someone had messed with a security door at the buffet and triggered an alarm - or something. This brought the train to a standstill, probably quite rightly. But it did this in a very long tunnel. The train couldn't move until the fault had been rectified, which involved finding the train manager (they used to be called guards, remember?) and getting him to reset the triggered alarm, All fairly simple.  I was running very late for a meeting, so asked if there wasn't a better system - i.e. letting the buffet staff reset the alarm. The train manager spent about 20 minutes justifying why this system was the best for everyone concerned, him, the buffet staff, the train authorities, everyone that is except me, the poor passenger. Much better if he'd just said, 'Yes, it's a useless system and I shall recommend we change it, thank you for your concern'.  And I bet you have a dozen useless systems within your organi­zation -we all do. Best not try to justify them. If you can't change them, put up with it, get on with it, but don't try hoodwinking the staff into thinking it's all fab. It isn't, and you lose respect and  trust if you try convincing people that it's fine when they know it's not.  I'm not saying you should go round lamenting loudly everything that is bad about your company - far from it, that road only leads to ruin. Remember, if you can't say something nice, best not to say anything at all. Just don't try justifying something you know is stupid, especially to your team. | **31. Не пытайтесь применять глупые системы оправданий**  «Если вы заставляете команду принять подход, в применение которого они не верят, и даже в процесс их развития, или в язык, который они используют для создания системы, это определенным образом рецепт неуспеха». Люк Хоманн, За пределами архитектуры программного обеспечения  Недавно я путешествовал по железной дороге (да, есть еще среди нас такие, которые это делают). Вдруг – проблема. Все было просто. Кто-то баловался с дверью системы безопасности в буфете и зазвучал сигнал тревоги. Или просто что-то зазвучало. Поезд мгновенно остановился. Практически сразу же. Но это произошло в очень длинном туннеле. Поезд не мог двигаться дальше, пока не была исправлена ошибка. В работу включился машинист. (Их раньше называли «вахтер», «страж», «кондуктор», помните?) Ему нужно было переустановить сигнал тревоги. Все очень просто.  Я очень сильно опаздывал на совещание, поэтому я спросил – а нет ли более эффективной системы? Не может ли персонал буфета переустановить систему аварийного оповещения? Машинист поезда потратил около 20 минут, доказывая, почему эта система была самой лучшей для всех заинтересованных лиц. Включая его самого, персонал буфета, власти железнодорожного ведомства, всех, за исключением меня, бедного пассажира. Было бы лучше, если бы он просто сказал: «Да, это бесполезная система и я порекомендую, чтобы ее заменили. Спасибо вам за беспокойство».  И я готов поспорить, что у вас есть десяток бесполезных систем в вашей организации. У всех у нас есть такие системы. Лучше не пытаться оправдывать их. Если вы не можете заменить их, смиритесь с их существованием, постарайтесь обойтись, но не пытайтесь ввести в заблуждение персонал, чтобы убедить их, что системы прекрасны. Если это не так, вас не будут больше уважать, и вам не будут доверять. Поэтому не пытайтесь внушить людям, что все в порядке, если это не так.  Я не говорю, что вы должны ходить вокруг и громко жаловаться, что в вашей компании все не так. Совсем наоборот: эта дорога лишь приведет к разрушению. Помните, если вы не можете сказать что-то хорошее, лучше совсем ничего не говорить. Просто не пытайтесь найти оправдание тому, в отношении которого вы знаете, что это глупость. Особенно не говорите такого вашей команде. |
| **32. Be ready to say yes**  "Silicon Valley has developed a 'genius' business model. You find a genius. You build a business around them." Gordon Bell and Heidi Mason, The Care and Feeding of "Intrapreneurs"'  The good manager - that's you - tries to stay completely fresh. Not to get stuck in the same old ways of doing things. That means not having a default mechanism of !No, we don't do it like that'. Instead replace it with That's an interesting idea. How do you think that would work?'  What's more, you need to encourage people to come up with new ideas, as well as coming up with them yourself. Try ideas out. Take one new idea each week and give it a go. It might be fairly simple, 'We'd like more choice of biscuits with our morning tea, please', or something radical, 'Listen up, guys, we're going to try a completely new approach to sales and distribution'.  Obviously it makes sense to try out smaller ideas first to make sure your team can cope well with change, and then move on to the more radical ones later. Break 'em in slowly.  And as fast as you are introducing new ideas, get your team to do the same with their own individual jobs so that they don't grow stale either. If everyone has a new idea each week, that's a whole big bunch of new ideas by the end of the year for themselves and for the whole team. 'I just thought I could speed the process up if I..." Wow, I could take that idea and adapt it to my work station and then I could . . .' 'Yeah, and I bet they'd be really interested in this in accounts because it could speed up the whole . . .' And so on.  Biggest challenge? Getting your team onside - everyone is resistant to change initially. If you flag, the whole team will also flag. If you maintain the passion, the whole team will be infected and become addicted to this. Believe rne. Trust me. I know you already have enough to do, but we'll move on to delegating in a bit and that'll free up some time. Then you'll have more time to do this, which, in a way, is part of your real job - managing.  Encourage innovation. Reward good ideas. Create a culture where ideas are recognized (even if not adopted) and valued. | **32. Будьте готовы говорить «да»**  "Силиконовая Долина создала бизнес-модель, которой нет равных в современном мире бизнеса. Вы находите гения. Вы строите бизнес вокруг него." Гордон Белл и Хайди Мейсон, «Уход за предпринимателями и их взращивание"'  Хороший менеджер – то есть вы – всегда старается сохранить в себе способность к восприятию чего-то нового и не увязнуть в привычных способах выполнения своих задач. Это означает отказ от использования привычного механизма: !Нет, мы это так не делаем'. Вместо этого замените его фразой: «Это интересная мысль. Как, вы думаете, она будет работать?'  Более того, старайтесь способствовать тому, чтобы сотрудники предлагали вам новые идеи; придумывайте новые идеи и сами. Испытывайте новые идеи. Рассматривайте одну новую идею каждую неделю и попробуйте ее реализовать. Это может оказаться очень легко, от такого решения: 'Пусть у нас будет больше видов печенья к утреннему чаю', до следующего радикального решения: 'Послушайте, ребята, давайте попробуем применить совершенно новый подход к продажам и дистрибуции'.  Очевидно, имеет смысл сначала испытывать менее масштабные идеи, чтобы убедиться в том, что ваша команда может справиться с переменами, а впоследствии перейти к более радикальным. Привыкайте к ним постепенно.  И по мере того, как вы будете внедрять новые идеи, поощряйте членов своей команды следовать такому же принципу при выполнении их индивидуальных задач, так чтобы они тоже не стояли на месте. Если каждый сотрудник будет предлагать новую идею каждую неделю, то к концу года таких идей накопится огромное количество – как для каждого сотрудника, так и для всей команды. 'Я просто подумал, что смог бы ускорить процесс, если бы я...."Здорово, я мог бы взять эту идею и использовать ее на моем рабочем месте, а затем я мог бы . . .' 'Да, держу пари, что бухгалтерия очень заинтересовалась бы этим, поскольку это позволит ускорить весь . . .' И так далее.  А самая сложная задача? Заставьте все команду участвовать в этой игре – ведь каждый изначально сопротивляется переменам. Если вы выйдете на передовые рубежи, то на них выйдут и все члены вашей команды. Если вы будете страстно увлечены своим делом, то вашим энтузиазмом заразится и вся ваша команда, каждый член которой станет получать от этого удовольствие. Поверьте мне. Доверьтесь мне. Я знаю, что вам уже есть чем заняться, но нашим следующим шагом станет передача некоторой части вашей работы другим сотрудникам, и это позволит нам высвободить немного времени. И тогда у вас будет больше времени, чтобы выполнить это, что, в какой-то степени, является частью вашей настоящей работы - управления.  Приветствуйте все новое. Вознаграждайте сотрудников, предложивших новые идеи. Создайте такую культуру, в которой будут приветствоваться и высоко оцениваться новые идеи (даже если их не приняли). |
| НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ:  1. Дипломы, курсовые, рефераты...  2. Диссертации и научные работы  3. Школьные задания  Онлайн-консультации  Любая тематика, в том числе УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ экономика, техника, право, биология…  Приглашаем авторов  [**http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)  УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ –  На сайте электронной библиотеки  [**www.учебники.информ2000.рф**](http://www.учебники.информ2000.рф) | **33. Научите их приходить к вам с решением проблемы, а не проблемами**  «Приходите ко мне с решением проблем, а не с проблемами». Маргарет Тэтчер, премьер-министр Великобритании (1979-90)  Сотрудникам чрезвычайно легко ныть. Я думаю, что это входит в привычку. Вам надо обучить ваш персонал тому, как не ныть. Вы можете позволить им ныть, но настаивайте на том, чтобы если они приходят к вам с проблемой, они также должны предложить решения проблемы. Если есть какие-либо идеи в отношении того, что что-либо не так, нужно их встречать такой фразой: «И что вы хотите, чтобы я сделал в связи с этим?» Если они будут жаловаться, скажите им: «Что вы думаете, что мы должны сделать?»  Наилучший менеджер, под руководством которого я когда-либо работал, сделал в этом отношении даже больше и сделал так, чтобы мы первыми сказали ему о решении – а потом уже он бы угадал, какова была наша «проблема». Он превратил это в игру, а это было развлечением. Он также заставил нас немного подумать, стоя перед ним. Это сделало нас более широко мыслящими, в то время как мы жаловались. У меня была проблема с сотрудниками отдела безопасности. Я думал, что они уничтожали записи на пленке системы скрытого видеонаблюдения, но не смотрели их. Это было не так. Проблема была выдумана мною, потому что если бы что-нибудь случилось, я бы нес ответственность, а это связано с рисками и опасностью. Я хотел, чтобы они смотрели более тщательно, но не мог найти решение проблемы. Но я не мог просто пойти к боссу и ныть, что они не делают свою работу надлежащим образом. Я должен был прийти прежде всего с решением.  Потом мне пришло в голову, что мне не нужно было идти к боссу. Я мог решить этот вопрос сам. Я должен был удостовериться в том, что сотрудники отдела безопасности думали, что что-то из этого может оказаться полезным. Я упомянул, что мне сообщили, что кое-кто из сотрудников занимался сексом в офисных помещениях, и это могло быть записано на пленку, но никто не был уверен, какой камерой был схвачен момент. Некоторые из камер сделали запись о том, что происходило на автомобильных стоянках, в офисах, коридорах и на складах в подвале. И что же в результате? Сотрудники отдела безопасности начали смотреть, как если бы их жизнь зависела от этого. Мой босс был доволен, поскольку это входило в мои обязанности, и он заметил, что работа не выполнялась надлежащим образом, и собирался сделать мне за это выговор. И я выступил с решением проблемы. Я не ходил к боссу, не ныл: «Ой, сотрудники отдела безопасности не выполняют свою работу надлежащим образом».  На самом деле, я выступил со свежим решением, когда сотрудники отдела безопасности осознали, что они не увидят никаких непристойных кадров. Но это заняло много времени. И они продолжали заглядывать, на всякий случай...  «Самая большая опасность – это «окаменение». Когда человек слишком занят решением своих внутренних задач, систем и процедур. Он теряет связь с внешним миром. А это случается, когда все остальные концентрируют свои усилия на том, чтобы быть эффективным, а не полезным. Другими словами, если они не следуют Правилам».  Сэр Энтони Джей, автор Сэра Хэмфри в «Да, Министр» и основатель Video Ark, в своем предисловии к Правилам работы.  Таким образом, это основные правила управления командой. И, очевидно, у большинства менеджеров есть команда, которой они управляют. Но у всех менеджеров еще есть… они сами. Им еще нужно управлять самими собой – это вам. Таким образом, следующий набор правил – для вас. Имеются правила: как вам помочь стать более полезным, а также эффективным. Трудно идти по жизни без попыток улучшения, поверьте мне, я знаю.  Быть менеджером – трудная работа, потому что вы всегда выполняете две работы сразу. Вам нужно выполнять свою собственную работу, а также управлять командой. Чем выше мы продвигаемся по служебной лестнице, тем дальше от нашей первоначальной работы мы окажемся. И часто никто не беспокоится о том, чтобы научить нас тому, что влечет за собой новая работа – менеджмент. Конечно же, мы идем случайной дорогой. А некоторые из них вовсе случайны. Я говорю, как человек, который делал мосты торговой марки Lego™, складывал составные картинки-загадки «лицом вниз», ездил на выходные на каноэ и все во имя обучения менеджменту. Но мы не специально обучаемся, чтобы быть менеджерами. Менеджмент – это что-то, чему мы учимся по мере того, как мы продвигаемся по службе. Конечно же, имеется несколько хороших менеджеров, действующих на основании инстинкта, но, неизменно, мы ковыляем, идем, спотыкаясь, подбирая случайные подсказки здесь и там. А это такая деятельность: можно попасть, а можно и промахнуться.  Многое из того, чему мы учимся – достаточно очевидное. Чем я сейчас занимаюсь – это рассказываю о том, чего нигде не написано. Этому не научишься, когда едешь с коллегами на каноэ в выходные. |
| **34. Get it done/work hard**  "Genius is 1 per cent inspiration, and 99 per cent perspiration."  Thomas Edison  The fundamental Rule of Management, I'm afraid, is get the basic job done, get it done well and work bloody hard at it. No good being a fantastic people manager if you let the basic job slip. You may have to get into the office earlier than anyone else, earlier than you've ever got there before, but get in early you must.  Once you have cleared your work out of the way you can concen­trate on managing your team. Paperwork has to be done efficiently and on time. This isn't the place to go into lengthy training sessions on time management and the like, but basically you will have to be:  \* organised " dedicated  ruthlessly efficient  focused.  No choice I'm afraid. You have to knuckle down and get on with it. Management isn't swanning around issuing orders and looking cool. It's actually about what goes on in the background - the work being done where no one sees it.  And if you want to know if you are being a good manager now -take a look at your desk. Go on. Right now What do you see? Clear space and order? Paper everywhere and piles of unsorted stuff? Do the same with your briefcase, files, computer even. Order or disorder? You have to use whatever tools you have to hand to make sure the work is done, done well, and done on time. Make lists, use pop­up calendars on your computer, delegate, seek help, stay up late, get up early, get up earlier - obviously you still need to refer to Rule 71: Go home, you have to have a life. But get that work done and learn to be ruthlessly efficient. | **34. Выполните работу/работайте усиленно** «Гений – это 1 процент вдохновения и 99 процентов труда». Томас Эдисон.   Основное Правило Менеджмента, я боюсь, в том, чтобы завершить основную работу, выполнить задачу хорошо и работать чертовски много над задачей. Вы не можете быть непревзойденными менеджерами, если вы упускаете основную работу. Вам может быть придется придти на работу раньше всех остальных, раньше, чем Вы когда-либо приходили, но так или иначе, Вы должны приходить рано. После того, как Вы закончили свою работу, Вы уже можете сконцентрировать свое внимание на управление своей командой. Работа с бумагами должна быть эффективной и своевременной. Мы не будем вдаваться в длительные учебные семинары по управлению временем и подобные им, но в основном Вы должны быть:  \*    организованным  "    преданным своей работе  \*    бескомпромиссно эффективным  \*    сконцентрированным. Я боюсь, другого выбора нет. Вы должны сосредоточиться, взяться за работу и довести ее до конца. Суть менеджмента не в том, чтобы бесцельно бродить по офису, отдавать приказы и выглядеть при этом крутым. На самом деле менеджмент – это то, что происходит за кулисами – проделанная работа, которую никто не видит. Если Вы хотите узнать какой Вы менеджер сейчас – посмотрите на свой стол. Давайте. Именно сейчас – что Вы видите? Пустое пространство и порядок? Везде бумаги и кучи наваленных предметов? Проверьте также свой портфель, файлы, даже компьютер. Порядок или беспорядок? Вам необходимо использовать всевозможные инструменты, которые должны быть у Вас под рукой для того, чтобы выполнить работу, выполнить ее хорошо и вовремя. Составьте списки, используйте отрывные календари на Вашем компьютере, делегируйте обязанности, ищите помощи, ложитесь поздно, вставайте рано, вставайте раньше – очевидно Вам все же необходимо придерживаться Правила 71: Приходите домой, у Вас должна быть своя жизнь. Но закончите эту работу и научитесь быть бескомпромиссно эффективным. |
| **35. Set an example/standards**  "Are you telling me that you built a time machine out of a DeLorean?"  'The way I see it, if you're going to build a time machine into a car, why not do it with some style?" Michael J. Fox and Christopher Lloyd in Back To The Future  If you slouch in late, argue with your customers, are disrespectful and produce shoddy work, chances are your team is going to go to hell in a handcart. If, on the other hand, and 1 assume this is more like the case, you arrive not only on time but early, do your work well and on time (see Rule 35), behave like a decent, honest, civilized human being and use your talent, chances are your staff will go to the top.  Everyone needs someone to look up to, someone they can respect and want to emulate. Sorry, matey, but that someone is you. Tough call I know. If you think heroes are so out of date, old-fashioned and redundant, then think again. Every one of your team has a special relationship with you. You are their leader, their inspiration, their boss (there's a word to make you shudder, but that's what you are), their mentor, guide, teacher, hero, role model, champion, defender, guardian. To be all these things means you have to set an example. You have to play the part. You have to set standards. You have to be that role model.  The bottom line is: if you don't care, why should they? You've got to set an example in everything you do. Think before you speak. Consider how you react. 'Do as I say, not as I do' doesn't work. Be what you want to see in them.  You've also got to go beyond that and raise their stakes. If you're going to build a time machine, then do it in a DeLorean. You've got to give your staff something to aspire to, something to want to raise themselves up to. That's you.  Ideally, you'll have some style, some flair, some spark of origi nality that will set you apart from the herd - we're thinking Lauren Bacall and Gary Grant here, not Meatloaf and early Madonna.\*  You've got to look the part, act the part, do the part - method acting here: feel the manager, think the manager, be the manager. | **35. Учредите пример/стандарты для сопоставления.**  «И вы говорите мне, что вы построили машину времени из DeLorean?»  «Насколько я представляю, если вы собираетесь встроить машину времени в автомобиль, почему не сделать это хотя бы с каким-то стилем?» Майкл Дж. Фокс и Кристофер Ллойд, Назад в будущее  Если вы неуклюже вваливаетесь позже всех, спорите с вашими клиентами, не проявляете уважения и выполняете работу плохо, вероятность того, что ваша команда проиграет, слишком велика. Если, с другой стороны ­- а я полагаю, что в большей степени ваш случай - вы не только прибываете вовремя, но даже раньше, выполняете вашу работу хорошо и вовремя (обратитесь к Правилу 35), ведете себя, как честный, порядочный, цивилизованный человек, применяете ваш талант, тогда вероятность того, что вы и ваш персонал добьетесь успеха, резко взмывает вверх.  Всем нужен кто-то, с кого они берут пример. Кто-то, кого они могут уважать и с кем хотят состязаться. Извините, дружище, но этот кто-то – это вы. Да, трудное испытание. Я знаю. Если вы думаете, что герои вышли из моды, несовременны и никому не нужны, тогда подумайте снова. Каждый из вашей команды в особых взаимоотношениях с вами. Вы – их руководитель, их вдохновитель, их босс (это слово, которое заставляет вас вздрогнуть, но это именно то, что вы есть), их ментор, гид, учитель, герой, ролевая модель, чемпион, защитник и хранитель. Чтобы вы были всем тем, что перечислено выше, вам нужно послужить в качестве примера. Вам нужно играть роль. Вам нужно установить стандарты. Вам нужно быть вышеуказанной ролевой моделью.  Итог таков: если вам все равно, почему им должно быть не все равно? Вам нужно поставить пример во всем, что вы делаете. Подумайте до того, как вы скажете. Рассмотрите, как вы среагируете. «Делай, как я говорю, а не так, как я делаю». Это не сработает. Будьте тем, что бы вы хотели видеть в них.  Вам также нужно идти дальше, повышать их ставки. Если вы собираетесь построить машину времени, тогда делайте это в стиле «DeLorean». Вам нужно дать вашему персоналу то, к чему стремиться. Что-то, до чего нужно вырасти. А это вы.  В идеале, у вас будет определенный стиль, некоторые прирожденные способности, какая-то искра оригинальности, которая будет отличать вас от стада. В этом отношении, я имею в виду Lauren Bacall и Гари Гранта, а не Meatloaf и раннюю Мадонну.\*  Вам нужно выглядеть ролью, играть роль, делать роль, а метод игры здесь таков: ощущайте себя менеджером, думайте, как менеджер, будьте менеджером. |
| **36. Enjoy yourself**  "The more I want to get something done, the less I call it work." Richard Bach  I'm going to be blunt now. If you're not enjoying what you do, then get the hell out and make room for someone who is going to enjoy it. Rule 38 may put things into context, but for the moment we need to get you feeling good about what you're doing. Enjoying work is about taking pleasure in a job well done, having an inner smile, finding something to laugh about and not taking it too seriously (no, this does not mean you laugh at people or fail to do your job to the very highest standards).  Enjoying work is about seeing your job, your role, in a much bigger context- You can be hardworking and you can enjoy yourself - you can do both. You can be productive, effective, efficient, industrious, sober and reliable and responsible - and yet still be having fun. It's your choice. No one told you that you had to be grave and uptight. All you were hired to do was your job.  The best bit is that if you learn when to be serious and when to let up and find humour in a situation it will have a magical effect on those around you.  And if you work in a place where serious and uptight is the norm, here is a secret just for you: no one knows what is going on inside your head. No one. Just so long as the exterior is what they want, the inside can be whatever you want. | **36. Получайте удовольствие**  «Чем больше я хотел бы, чтобы что-то было сделано, тем меньше я могу назвать это работой». Ричард Бах  Сейчас я немного побуду глупым. Если вы не получаете удовольствия от того, что вы делаете, тогда забирайте свои вещи и уходите. Освободите место для кого-либо, кто будет этим наслаждаться. Правило 38 может объединить все в один контекст, но, в настоящий момент, нам нужно, чтобы вы чувствовали себя хорошо в отношении того, что вы делаете. Когда мы наслаждаемся работой, мы получаем удовольствие от хорошо выполненной работы. У вас как бы появляется внутренняя улыбка. Мы находим что-то, над чем мы смеемся и не принимаем это слишком близко к сердцу (нет, это не означает, что вы смеетесь над людьми, или демонстрируете неспособность выполнить свою работу по чрезвычайно высоким стандартам).  Наслаждение работой – это когда вы видите вашу работу, вашу роль в намного более широком контексте. Вы можете быть трудолюбивым, и вы можете наслаждаться работой. Вы можете делать и то, и то. Вы можете иметь высокую производительность, быть эффективным, усердным, трезвым, надежным и ответственным, и, по-прежнему, получать от работы удовольствие. Это ваш выбор. Никто не говорил вам, что вам нужно быть слишком серьезным и настороженным. Вас наняли для того, чтобы выполнять работу, вот и все.  Самое лучшее – это что если вы учитесь, когда быть серьезным, а когда уступить и найти забавное в ситуации, тогда это окажет магический эффект на всех вокруг вас.  И если вы работаете в компании, где быть серьезным и настороженным – это норма, вот секрет, который пригодится вам: никто не знает, что происходит у вас в голове. Никто. Главное, чтобы внешне вы были таким, каким они хотят вас видеть. Ваш внутренний мир может быть таким, каким вы хотите, чтобы он был. |
| **37. Don't let it get to you**  "We have pictures of you so-called mooners. And just because the pictures aren't of your faces doesn't mean we can't identify you. At this very moment those pictures are on their way to Washington where the FBI has experts in this type of identification. If you turn yourselves in now, you may escape a Federal charge." Eve Arden in Grease  If it all gets too much, remember it's just a job. Sure, one we care about and try to do to the very best of our ability. One we worry about and think about when we're not at work. One we would like to make better and improve and be more effective at.  But it is only a job when all is said and done.  Look around you. You'll see the ones who think that what they do is central to the Earth's movement or vital to the well-being of the entire planet. Nothing could be further from the truth. Enjoy it by all means. Take it seriously and give it all you've got, but remember it is just a job and it can be replaced, you can be replaced, the world will go on.  Not letting it get to you doesn't mean not caring or not taking pride and pleasure in what you do. No, it means putting things into context so you can go home and switch off. Don't let it eat away at you, make you unhealthily stressed or overwrought. | **37. Не позволяйте, чтобы это вас… достало.**  «У нас есть ваши фотографии. Вы - так называемые маньяки, совершающие преступление не ради денег... И просто потому, что на фото – не ваши лица, это не значит, что мы не распознаем вас. В настоящий момент фото – на пути в Вашингтон, где у ЦРУ имеются эксперты по данному виду идентификации. Если вы явитесь прямо сейчас, вы можете избежать уплаты федеральной пошлины». Ив Арденн в «Grease»  Если вас слишком достают, помните, это всего лишь работа. Конечно же, работа, о которой мы думаем, и стараемся изо всех сил. Мы беспокоимся о работе. Мы думаем о ней, когда мы не на работе. Мы хотим работать лучше, улучшать свои способности, быть более эффективными.  Но это всего лишь работа. Когда все и сказано, и сделано.  Осмотритесь вокруг. Вы увидите тех, кто думает, что они вращают Землю, или, что их работа чрезвычайно важна для целой планеты. Ничто не может быть дальше от правды. Наслаждайтесь работой, насколько можете. Воспринимайте ее серьезно. Отдавайте ей все, что у вас есть, но помните, что это всего лишь работа. Можно перейти на другую работу. Вместо вас может приступить к работе другой сотрудник, но жизнь продолжается. Мир не стоит на месте.  Не позволяйте, чтобы это вас достало. Это не будет значить, что вы уделяете работе недостаточно внимания, не гордитесь работой, не пытаетесь найти в ней удовольствие. Нет, это означает, что мы рассматриваем данный вопрос в таком контексте: вы идете домой и… выключаетесь. Нет, работа не ускользает от вас. Главное – чтобы вы были здоровы, чтобы не было ненужных стрессов и избыточной нагрузки. |
| **38. Know what you are supposed to be doing**  "You'll excuse me, gentlemen. Your business is politics, mine is running a saloon."  Humphrey Bogart in Casablanca  So what are you supposed to be doing? It's very easy to think you know, but do you really? It's like when your boss says, 'I want this done as soon as possible'. Now that's really easy isn't it? Well, actually no. As soon as whose idea of possible? Yours? The boss's? And does 'want' imply a wish or a need? And 'done' is open to all sorts of interpretation. I know I'm being picky and pedantic but I'm illustrating a point here. You know you have a team and you have to manage it. You know you have budgets and figures and targets and they all have to be met. You know you have a forward looking strategy and you would like to implement that. You know you have a contract and a job description.  But what are you supposed to be doing? What's your priority? What's the end point? What's the goal? Has anything changed recently (senior management sometimes have a way of changing their minds and expecting you to know telepathically).  I once worked for a senior manager who, to all outward appear­ances, wanted my team to be successful and productive but who seemed to be hampering my every move. Whenever I wanted to make changes that would drastically improve our figures he hesitated and delayed and wouldn't make a decision. I couldn't figure out what I was supposed to be doing. I wanted to run the department for him as well as I could, but he seemed to be putting obstacles in my path. Eventually I discovered that another department - run by a relative of his - was supposed to be the winning team. I wasn't allowed to be the golden boy because that was the role for his young nephew. He wanted me to fail so young Sam could look good. I was supposed to be useless. Once I had that info - what I was supposed to be doing - I could work effec­tively with it. You've got to know what you're supposed to be doing. | **38. Знайте что подразумевается, что вы должны делать**  «Извините меня, джентльмены. Ваш бизнес – это политика. А я управляю салоном». Хэмфри Богарт, Касабланка  Так что, предполагается, вы должны делать? Легко подумать, что вы знаете, но знаете ли вы? Похоже на то, когда ваш босс говорит: «Я хочу, чтобы это было сделано настолько скоро, насколько это выполнимо». Теперь это действительно просто, не так ли? На самом деле, нет. Настолько скоро, насколько это выполнимо – в соответствии с тем, что так кто-то считает. Чья идея? Ваша? Вашего босса? «Хочу» - это имплицирует желание или необходимость? А «сделано» можно интерпретировать различными способами. Я знаю, что я сейчас придираюсь и являюсь педантом. Но я просто привожу пример относительно данного вопроса. Вы знаете, что у вас есть команда и вам нужно ею управлять. Вы знаете, что у вас есть бюджеты, цифры и цели. Все они должны быть соблюдены. Вы знаете, что у вас есть стратегия, выглядящая достаточно четкой, и вы хотели бы внедрить ее. Вы знаете, что у вас есть контракт и описание рабочих обязанностей.  Но что, подразумевается, вы должны делать? Каков ваш приоритет? Каков конечный пункт? Какова цель? Изменилось ли что-либо с недавних пор (иногда высшее руководство имеет привычку изменять свои решения и ожидает от вас, что вы знаете об этом, наверное, посредством телепатической связи).  Однажды я работал в компании, и исполнительным директором был человек, который, судя по внешнему виду и выражению лица, хотел, чтобы моя команда была успешной и производительность нашего труда была высокой. Однако, казалось, что он стеснял мои движения и сдерживал каждый мой шаг. Как только я хотел внести изменения, которые бы значительно улучшили наши финансовые показатели, он колебался, откладывал дело в долгий ящик и не принимал решения. Я не мог понять, что, предполагалось, я должен был делать. Я хотел управлять отделом, а также я мог это делать. Он был более высоким управленческим звеном. Однако, казалось, что он размещает препятствия на моем пути. Потом я случайно узнал, что другой отдел – возглавляемый его родственником – должен был стать победившей командой. Мне не разрешили стать многообещающим юношей, или «золотым мальчиком», потому что эта роль была уготована для его молодого племянника. Он хотел, чтобы я потерпел неудачу, чтобы молодой Сэм мог выглядеть хорошо. Предполагалось, что я должен был выглядеть бесполезным. Когда я получил эту информацию – относительно того, что я должен был делать – я мог эффективным образом использовать ее. Вам всегда нужно знать, что вам необходимо делать. |
| **39. Know what you are actually doing**  "You can't sail her with just two men. You'll never get out of the harbour!"  "Son, I'm Captain Jack Sparrow. Savvy?" Johnny Depp in Pirates of the Caribbean: The Curse of the Black Pearl  So what are you doing? Important but overlooked rule, this one. Go on, answer the question, what are you doing?  To answer this you need to have long- and short-term plans formulated. If you haven't got a plan, you don't have a map. If you don't have a map, you'll never find the treasure. If you know who you are and where you are going, you are indeed Captain Jack Sparrow - you're a pirate and clearly so.  So, are you laying the groundwork for future promotion? Marking time until you decide what to do? Counting down the days until you retire? Collecting information so you can go to a rival and use it profitably? Waiting to be head-hunted? Learning more about the industry so you can make a sideways move? Enjoying yourself and having a ball? Doing a hatchet job for the management and making a third of the workforce redundant?\* Trying hard to be noticed by senior management? Working hard just to do a good job and stay ahead of the game? Building a social network to have fun with? Stealing ideas, resources, staff and machinery to start your own rival business (oh, I've seen this done, and a very successful job they made of it too - they knew exactly what they were actually doing).  There are no right and wrong answers. Well, actually a wrong answer would be, 'I haven't a clue.' You have to know what it is you are actually doing. Not what you are supposed to be doing. Not what you want to be doing. Not what the company thinks you are doing. But what you are actually doing. Once you know that you can work miracles because you have secret knowledge. Perhaps everyone else also knows; perhaps no one else knows. But you know and that is the important thing.  Now have a quick look round at your team and tell me what each and every one is actually doing. Good exercise.  I knew a general manager of a big engineering concern who was brought in from the USA to do exactly that - and the workforce knew it. His first mass meeting was greeted with boos and catcalls. He stood his ground and just said, 'I arn not the enemy here. The enemy is the downturn in business. 1 am not the enemy so don't shout at me.' Worked like a charm. | **39. Знайте, что вы на самом деле делаете**  «Вы не можете отправиться в путь, если на борту всего два человека. Вы никогда не выведете судно из гавани!»  «Сынок, я Капитан Джек Воробей. Сообразил?»  Джонни Депп, Пираты Карибского Моря. Проклятие черной жемчужины  Так что же вы делаете? Это важное, но недооцененное правило. Продолжайте, ответьте на вопрос: что вы делаете?  Чтобы ответить на этот вопрос, вам нужно сформулировать долгосрочные и краткосрочные планы. Если у вас нет плана, у вас нет карты. А если у вас нет карты, вы никогда не найдете сокровище. Если вы знаете, кто вы и куда вы направляетесь, вы, без сомнения – Капитан Джек Воробей. Абсолютно точно.  Так вы строите основу для будущего продвижения по службе? Делаете временные отметки, пока не решите, что вы хотите делать? Считаете дни до пенсии? Собираете информацию, чтобы прийти к конкуренту-сопернику и с выгодой ее использовать? Ждете, пока вас найдут и перекупят хед-хантеры? Изучаете данные об отрасли, в которой работаете, чтобы перейти в компанию-конкурент? Получаете удовольствие от жизни и веселитесь до упаду? Выполняете работу для менеджмента по разнесению в пух и прах, увольняя треть персонала? Пытаетесь быть замеченным высшим руководством? Работаете, стараясь изо всех сил, чтобы просто хорошо работать и держаться вне игры? Строите круг общения для себя, объединяя людей, с кем вы развлекаетесь? Крадете идеи, ресурсы, персонал и инструменты для того, чтобы начать свой собственный конкурентный бизнес? (О, я видел, как это делается, и выполнили они отличную работу. Они отлично знали, что они делали на самом деле).  Не существует правильных и неправильных ответов. На самом деле, неправильным ответом было бы следующее: «У меня нет ответа». Вы должны знать, что вы на самом деле делаете. Не то, что вы, предполагается, должны делать. Не то, что компания полагает, что вы делаете. Но что вы на самом деле делаете. Когда вы будете знать, что вы можете творить чудеса, потому что вы знаете секреты. Возможно, все остальные также знают; возможно, больше никто не знает. Но вы знаете, и это очень важно.  Теперь быстро посмотрите вокруг на вашу команду и скажите мне, что каждый из вас на самом деле делает. Хорошее упражнение.  Я знал генерального менеджера крупного инженерного концерна, который был приглашен из США именно это и сделать. И персонал знал это. На его первой встрече с сотрудниками его освистали, и в зале слышалось мяуканье. Он встал и сказал: «Я здесь не враг. Враг – это спад деловой активности. Это касается вашего бизнеса. Я не враг, поэтому не кричите на меня». Это подействовало как заклинание. |
| **40. Be proactive, not reactive**  "The greatest advancements of this century, the light bulb, the airplane, and the computer, were created by innovators -- people who imagined things that did not exist and asked why. Being an outstanding employee requires a touch of this inventor's spirit, a determination to persistently strive to create value." Bernie Milano, 'How to be Proactive, Not Reactive'  I know, I know, it takes you all your time just to get the job done, the paperwork tidied and the plants watered without having to think about the future or be a whiz innovator. But the smart manager - that's you again - puts aside 30 minutes a week for forward planning. Try asking yourself simple questions: 'How can I generate more sales?' 'What can I do more expediently?' 'How could I cut staff turnover?' 'How can I convert more leads to sales?' 'How could I streamline the accounting procedure?' 'How could I move into another sector?' 'How could I get my team to work harder, faster, brighter?' 'How could I get them to brainstorm more freely?' 'How could I hold meetings that wouldn't waste so much time?'  There is an old saying, 'If you always do what you've always done, you'll always get what you've always got'. And by golly it's true. If you aren't proactive you'll stagnate. And if you do that the croco­diles will bite your bum. You have to keep paddling, keep moving forward in the water. Sharks have to keep moving forwards all their life to keep water passing through or over their gills. They never stop. Be a shark. Keep moving forwards. Because if you don't there will be plenty of others willing to do so.  And believe me I know what it's like. You open your mail box and there are loads of e-mails to deal with. Then there's the post. Then there's the staff issues. Then there's lunch. Then there's the afternoon work to be done and then there's a panic to get all the post ready to go out and then there's a quick cup of tea and then it's about time to pack it all in and go home and there's this idiot telling me I've got to take 30 minutes out of a jam-packed day to think about the future. Yeah, in your dreams.  But that 30 minutes can be combined with another task. Once a week I have lunch on my own and spend the time being proactive, thinking about the future, thinking of ways to be one jump ahead of the competition. But I do have to go out alone for that lunch or people come and interrupt my mental planning session. | **40. Упреждайте события, а не просто реагируйте на них**  «Самые большие достижения нашего века – электрическая лампочка, самолет и компьютер были созданы новаторами – людьми, которые представляли себе вещи, которые не существовали и задавались вопросом – почему? Чтобы быть выдающимся сотрудником, необходимо прикоснуться к этому духу изобретателя, должна быть решимость настойчиво стремиться создавать ценность». Берни Милано, «Как упреждать события , а не просто реагировать на них»  Я знаю, я знаю, что у Вас уходит все время просто на то, чтобы закончить работу, подготовить бумаги и полить цветы без необходимости думать о будущем или быть гениальным новатором. Но разумный менеджер – это опять же Вы – уделяет 30 минут в неделю планированию будущего. Попробуйте задать себе простые вопросы: «Как я смог бы продать больше?», «Что я смог бы сделать более оперативно?», «Каким образом я смог бы сократить текучесть кадров?», «Каким образом я смог бы реализовать инструкции и осуществить продажи?», «Каким образом я смог бы упростить процедуру бухгалтерского учета?», «Каким образом я бы смог перейти на другой сегмент рынка?», «Каким образом смог бы я заставить мою команду работать лучше, быстрее, умнее?», «Каким образом смог бы я заставить их свободно обсуждать вопросы и принимать решения?», «Каким образом смог бы я сделать так, чтобы на совещаниях не терялось попусту столько времени?».  Есть старая пословица: «Если вы всегда делаете то, что вы всегда делали, вы получите то, что вы всегда получали». И это правда. Если вы не упреждаете события, вы будете отставать. И тогда крокодилы съедят вас. Вы должны продолжать грести, двигаться вперед в воде. Акулы должны двигаться вперед всю свою жизнь, чтобы вода проходила через их жабры. Они никогда не останавливаются. Будьте акулой. Продолжайте двигаться вперед. Потому что если вы не будите этого делать, найдется много других, которые захотят так делать.  И поверьте, я знаю, каково это. Вы открываете свой почтовый ящик и в нем огромное количество электронных писем, на которые надо ответить. Потом еще и бумажные письма. Потом еще и вопросы персонала. Потом еще и ленч. Потом – работа после обеда, которую надо сделать. Потом - паника, что надо подготовить все письма к отправлению, потом вы быстро пьете чашку кофе, а потом уже пора собрать вещи и идти домой, а теперь и этот тип, который говорит мне, что сегодня я должен еще уделить 30 минут тому, чтобы думать о будущем. Да уж, ждите.  Но эти 30 минут можно совместить с решением другой задачи. Один раз в неделю я обедаю один, и в это время я стараюсь думать о том, как упредить события, думая о будущем, о способах опережения конкурентов. Но я для этого должен обедать один, иначе люди приходят и прерывают сеанс моего ментального планирования. |
| **41. Be consistent**  "I love the business casual look for the way it combines unattractive with unprofessional while diminishing neither." Dilbert  If you were to wear a smart business suit every day and then suddenly, without warning, turn up in denim and a worn T-shirt, chances are people would look at you askance.\*  If you turn in good work and then one day hand in a pile of rubbish, people are going to think you've blown it.  If you treat the staff courteously until one day you blow your top and shout at everyone, they won't trust you any more.  If you usually get in early and then one day stroll in around noon smelling of beer, they will stop taking you seriously and accuse you of being a drunk.  People need to know what to expect from you. You have to be consistent. You have to treat all staff the same. Do your work the same. You must avoid drawing the spotlight of gossip down on you. You must be blameless, above reproach (that's probably the same thing), honest, reliable and dependable (again that's probably the same thing).  But you don't have to be grey or dull or boring. You can be exciting, dynamic, stylish, adventurous, innovative, challenging-just make sure that whatever it is you decide to be, you stick at it and be consistent consistently | **41. Будьте последовательным**  «Я люблю обычный деловой стиль за то, как он сочетает непривлекательность и непрофессионализм, в то время как он ни тем ни другим не является». Дильберт  Если бы Вам пришлось носить красивый деловой костюм каждый день, и потом вдруг, без предупреждения появиться в джинсах и футболке, вероятно люди будут смотреть на Вас с неодобрением.\*  Если Вы передаете хорошую работу, и потом однажды передадите кучу мусора, люди подумают, что Вы продули.  Если Вы относитесь уважительно к персоналу и потом однажды взорветесь и начнете кричать на всех, они больше не будут Вам доверять.  Если Вы обычно приходите рано и однажды ввалитесь к обеду, причем от вас будет исходить запах пива, они перестанут уважать Вас и обвинят Вас в том, что Вы - пьяница.  Люди должны знать, чего ожидать от Вас. Вы должны быть последовательным. Вы должны одинаково относиться ко всему персоналу. Работать одинаково. Вы должны избегать того, чтобы становиться объектом слухов. Вы должны быть безупречны, чтобы никто не мог Вас в чем-либо обвинить (что наверно одно и то же), честным, надежным, чтобы люди могли на Вас положиться (что наверно опять же одно и то же).  Но Вы не должны быть серым или тупым или досадным. Вы должны быть интересным, динамичным, стильным, предприимчивым, новатором, умелым – только сделайте так, что каким бы Вы не решили быть, Вы будете продолжать быть таким же и будете последовательным. Томас Джефферсон, Президент США (1801-1809)  Если Ваши глаза открыты и мозги работают, у Вас будут возможности, шансы, немного случайной удачи. Если Вы быстры и умны и предприимчивы, Вы можете воспользоваться такими моментами, и потом Вам будет легко. Такова природа удачи. Хватайтесь за нее, пока Вы можете, потому что она быстро может уйти. Вы не можете запланировать ее, составить ее бюджет и доклад о ней, но она будет все время рядом. На самом деле, чем больше Вы ее цените и поддерживаете ее и ищете ее, тем чаще она будет иметь место в Вашей жизни. Нам надо верить в удачу, как иначе мы смогли бы объяснить успех людей, которые нам не нравятся?  Но не стоит строить свою карьеру на удачи, так не получится. Я имею в виду то, что мы нам всем иногда везет, и когда это происходит, Вы должны быть в нужном месте и использовать момент – и не говорить об этом. У Вас нет необходимости всегда говорить правду, а и вся эта фальшивая скромность всем надоедает. Если Вам повезло так и скажите «Мне повезло», но скажите это таим образом, чтобы люди знали, что Вы потратили на это месяцы внимательного планирования, годы исследований, десятилетия работы, потому что честно говоря, это правда. Удачи не существует, существуют моменты случайных возможностей на основе всей этой работы, опыта, исследований, планирования. Если бы Вы не работали так хорошо, удачи бы не было. Если бы Вы не были таким хорошим менеджером, у Вас не хватило бы скорости поймать те моменты и использовать их. |
| **42. Set realistic targets for yourself- no, really realistic**  "Your goals need to be realistic and achievable. If you set yourself unrealistic goals, you are only setting yourself up for the possibility of failure and disappointment. Larger tasks should be bro­ken down into smaller, more manageable ones. This will make the large projects seem less daunting. It will also give you a sense of achieve­ment on completion. When calculating how long you will need to complete a task, leave extra time in case the work takes longer than expected. This will relieve the time pressure."  We're not talking budgets here or corporate targets. We're talking personal goals, personal objectives, personal bottom lines. You have to set them or you won't be able to determine whether or not you are a success. There's no point, by the way, of judging yourself against anyone else. I always wanted to be terribly good at sport but I can't run and fail miserably. It has always led me to believe I am a failure, but I found out the other day that there is a gene for good sporting skills and it is one I obviously don't have. Am I a failure? Nope, just genetically challenged, and I can't beat myself up about that. I am good at other things and I measure my success against:  how I was doing last year  how I was doing five years ago  how I'm doing against my personal targets  how I'm doing against my long-term plan.  There isn't another person in sight because measuring yourself against anyone else is a mug's game.  I once owned a motor bike - a rather grand one and I loved it very much. I came alongside another motorcyclist at the traffic lights and looked his bike over. 'That's the one I want,' I cried to myself in the splendid isolation of my crash helmet. He was looking at my bike and obviously thinking the same thing. As the lights changed and we both roared away together I realized he and I were riding identical bikes. Ah, the fickle mind, how it winds us up, beats us up and plays tricks. Look at anyone and chances are there will be something to envy, but you don't know what goes on inside them. Walk a mile in someone else's shoes, they say, and chances are you'll be a mile away; but you've got their shoes, make a run for it.  So set yourself some targets but be realistic about them. I'm going to be Emperor of the World may sound impressive but it is totally unrealistic (unless you're an American president perhaps?)  Make your targets challenging but attainable, realistic but a bit of a struggle - no good making them too easy, nor too hard. | **42. Определите реалистичные цели для самого себя. Нет, действительно реалистичные!**  «Ваши цели должны быть реалистичными и достижимыми. Если вы поставите себе нереалистичные цели, вы лишь предоставляете себе возможность… потерпеть неудачу и испытать разочарование. Более серьезные задания должны быть подразделены на менее крупные, более управляемые. Тогда крупные проекты станут менее сложными. Это также обеспечит наличие чувства уверенности в себе благодаря достижениям и завершению работы. Когда вы подсчитываете, как долго вы будете выполнять задачу, оставьте дополнительное время, которое понадобится в случае, если работа займет больше времени, чем предполагалось. А это облегчит груз, связанный с определенным сроком выполнения».  Мы не говорим в этой работе о бюджетах или корпоративных целях. Мы говорим о личных целях, персональных целях и задачах, персональных итоговых показателях. Вам нужно определить их, или вы не сможете определить, успешно ли вы работаете. Кстати, нельзя оценить самого себя по сравнению с кем-либо другим. Я всегда хотел быть чрезвычайно успешным в спорте, но я не могу бегать и всегда был в числе последних, чувствуя себя несчастным. Поэтому это всегда заставляло меня думать, что я не добьюсь успеха. Но в другой раз я определил, что должна быть генетическая предрасположенность для хороших спортивных навыков, а у меня ее как раз-то и нет. Разве я неуспешен? Конечно же, нет! Просто это все генетика. И я не могу бороться с этим. Я хорош в другом. Я измеряю свой успех в сравнении со следующими параметрами:  какие результаты я демонстрировал в прошлом году  как я работал пять лет назад  как я справлялся с выполнением моих персональных целей  как я работаю относительно моего долгосрочного плана.  И больше я никого рядом не вижу. С кем мне сравнивать себя? Невозможно сравнить себя с другим человеком, это бесполезно.  Однажды у меня был мотоцикл. Довольно большой. Я очень любил свой мотоцикл. Один раз я остановился на перекрестке. Рядом был другой мотоциклист. Я оглядел его мотоцикл. «Это то, что я хотел бы!» - прокричал я сам себе, благо меня никто не слышал, потому что на мне был шлем. А он смотрел на мой мотоцикл и, очевидно, думал о том же. Загорелся зеленый сигнал светофора, мотор прорычал, мы поехали вперед, и я осознал, что мы ехали на одинаковых мотоциклах. Вот так наше сознание может сыграть с нами шутку. Посмотрите на любого. Есть вероятность, что вы будете завидовать чему-либо. Но вы не знаете, что происходит внутри них. Пройдите милю в чужих ботинках – совет, который дают многие. Есть вероятность, что вы уйдете далеко. И пройдете милю. Но если вы в чужих ботинках, вы идете, как их хозяин.  Поэтому ставьте себе реалистичные цели. Подумайте хорошенько. Я хочу быть Императором Мира! Как звучит эта цель! Но она полностью нереалистична (если только вы, возможно, не президент США?)  Пусть ваши цели будут сложными, но достижимыми: реалистичными, но включающими в себя немного борьбы. Нехорошо, если цели будут слишком легкими. Но они не должны быть слишком сложными. |
| **43. Have a game plan, but keep it secret**  "Every job is a self-portrait of the person who does it. Autograph your work with excellence." Anonymous  No one knows what goes on inside your head. No one knows what lofty heights you aspire to. No one knows what you're really up to - remember Rule 40: Know what you are actually doing -so you can work on your game plan and be doing your job well at the same time. Your game plan should incorporate both long- and short-term goals - where you want to be, where you intend being - and then you have something to match your success against -where you actually are.  Why keep it secret? Because the game plan of your corporation, your management team and your boss may not exactly match your own game plan. This is a personal game plan and should be kept to yourself to protect your dreams and hopes and aspirations - there is nothing quite like having someone dampen your fireworks. An awful lot of management is having front - being able to look the part, to inspire confidence, to walk your walk. If people get wind of any game plan that deviates from that confident air of the perfect manager they will lose confidence. You might be thinking of striking out on your own, but don't tell anyone or they will assume you are leaving any minute now, even if your plans don't allow for that for several years. If you have a game plan of rapid promotion, people will assume you are a high flyer and stop giving you long-term projects on the grounds that you'll be moving up too soon. And so on. Play your cards close to your chest and keep up the appearance of dedication, commit­ment, reliability, diligence and stability - even if in your heart of hearts you are planning revolution, climbing Everest or taking over the empire. | **43. Пусть у вас будет план игры, но держите его в секрете**  «Каждая работа – это автопортрет человека, который ее выполняет. Подпишите вашу работу. Поставьте автограф: она выполнена превосходно» Аноним  Никто не знает, что происходит у вас в голове. Никто не знает, к каким высотам вы стремитесь. Никто не знает, что вы на самом деле собираетесь делать. Помните Правило 40: Знайте, что вы на самом деле делаете. Тогда вы можете составить план вашей игры и одновременно выполнять свою работу. Ваш план игры должен включать в себя как долгосрочные, так и краткосрочные цели. Где вы хотите быть? Где вы намерены быть? И тогда у вас будет что-то, относительно чего вы будете сопоставлять свой успех. Так, где мы на самом деле сейчас?  Почему держать в секрете? Потому что план игры вашей корпорации, вашей управленческой команды и вашего босса могут точно не соответствовать вашему плану игры. Это персональный план игры. Его нужно держать в уме, чтобы защитить ваши мечты, надежды и стремления. Никто не хочет, чтобы другой человек облил водой ваш фейерверк. Многие менеджеры хотели бы играть вашу роль, обладать такой же уверенностью в себе, двигаться так же, как и вы. Если люди узнают о каком-либо плане игры, который не соответствует уверенному виду совершенного менеджера, они перестанут вам доверять. Возможно, вы думаете о том, как начать свое дело. Не говорите никому. Потому что они будут думать, что вы можете уйти в любую минуту. Хотя, возможно, ваши планы не позволят этого осуществить в течение нескольких лет. Если у вас есть план игры: быстро продвинуться по службе, люди будут думать, что вы – птица высокого полета. И перестанут вам поручать долгосрочные проекты на основании, что очень скоро вы покинете компанию. И так далее. Играйте в карты, располагая их совсем рядом с вами. Сохраняйте вид спокойного, надежного, приверженного и стабильного человека – даже если в глубине души вы планируете совершить революцию, забраться на Эверест или возглавить империю. |
| **44. Get rid of superfluous rules**  "A self-reinforcing upward spiral: performance stimulating pride stimulating performance." Professor Rosabeth Moss Kanter, Harvard Business School  Ha, I can hear you thinking, 'He's shot himself in the foot now. Get rid of superfluous rules, ha, in a book of rules?' Yep, get rid of superfluous rules. Not my rules of course, not your rules of course. Their rules, obviously. Let people in your team know that you are on their side and will streamline any procedures to enhance efficiency. That means old baggage has to go.  In any workplace there will be a mountain of red tape, bureau­cracy, old rules left in place from previous management regimes -get rid of them all. Question everything you and your team do and make it work slicker and quicker by getting rid of anything that is redundant, unnecessary, left over. This is the work equivalent of clutter clearing, process feng shui if you like.  It's terribly easy to settle into a routine and to stop seeing things with a clear eye, a fresh vision. Every day you have to go into work and see it as an outside consultant would. Question 'Why do we do this? Why do we do it like this?' I bet you'll find a lot of clutter and can eliminate it. I once worked for a company where every letter going out had to be Vetted' by a senior office secretary. She was a bit of a dragon to say the least and if you ever got on the wrong side of her your letters went straight to the bottom of the pile - and stayed there. Why did letters have to be routed through her? Beats me, but I had to work unbelievably hard to get rid of that bit of Dickensian nonsense.  Streamline. Save time. Make your people happier and more trusted. Simple really. | **44. Избавьтесь от ненужных правил**  «Самоусиливающаяся спираль, идущая вверх: результаты работы, стимулирующие возникновение чувства гордости, стимулирующее результаты работы». Профессор Розабет Мосс Кантер, Гарвардская Бизнес-Школа  Ага, я уже могу услышать, как вы думаете. «За что он боролся, на то и напоролся. Избавиться от лишних правил? Ха-ха. А сам написал книгу правил!» Да-да, избавьтесь от лишних правил. Не моих правил, конечно же, и не ваших правил. Очевидно, их правил. Позвольте людям в вашей команде знать, что вы на их стороне, а это повысит шансы эффективности и ускорения выполнения процедур. А это значит, что старый багаж остается, его не берут.  На любом рабочем месте будет множество «административных рогаток», бюрократии, старых правил, оставшихся от режимов предыдущих менеджеров. Избавьтесь от них. Ставьте под вопрос все, что вы и ваша команда делаете, чтобы делать работу быстрее и лучше, избавившись от того, что является лишним, ненужным, оставшимся от прошлого. Это работа, аналогичная устранению помех, уборке, Фэн-шуй, если вам нравится.  Чрезвычайно легко застрять в рутине и прекратить видеть вещи ясным глазом. У вас должно быть четкое видение вещей. Каждый день вы должны приходить на работу и видеть ее в качестве сторонней компании, консультанта. Задавайте вопросы: «А почему мы должны делать это? Почему это должно быть так?» Я уверен, что вы найдете массу препятствий, помех, мусора. Уничтожьте их. Один раз я работал на компанию, когда каждое исходящее письмо должно было быть маркировано исполнительным секретарем компании. Она была, как дракон. Сказать это – ничего не сказать. Если вы ей не нравились, письмо отправлялось в самый низ пачки. И оставалось там какое-то время. Почему все письма должны были проходить через нее? Вот уж не знаю! Но мне пришлось преодолеть невероятные препятствия, прежде чем я избавился от этой нелепой чепухи в стиле Диккенса.  Ускоряйтесь. Избегайте обходных путей. Делайте прямолинейно. Пусть ваши сотрудники будут более счастливы. Пусть им будут в большей степени доверять. Просто – это легко. |
| **45. Learn from your mistakes**  "A career setback can be like a romance gone bad. If you don't learn from your mistakes, you're doomed to repeat them, most likely in your next job. Many professionals are so eager to flee a bad job or fearful of being jobless, they jump from one job mismatch to the next, just like some people do in their personal relation­ships. If you've been knocked down but haven't looked at what caused your stumble, you're set­ting yourself up to fall again." Bradley G. Richardson, 'To Move Ahead Again. Learn From Career Setbacks'  We all make mistakes - we wouldn't be the wonderfully creative, innovative managers we are if we didn't. But some managers gloss over any mistakes they make. They cover them, bury them, forget about them. You, as a brilliant manager, won't do that. You won't beat yourself up over them, nor sit in a pit of misery over them but you will analyze what went wrong, discuss with colleagues why it went wrong and make a plan to prevent it from going wrong again.  Our mistakes could be anything from a badly handled appraisal, a lost sale, a badly thought out report, a poor use of time or resources, a failure to meet a deadline - when you start to write down how many failures there could be the list is endless  Once you have made your mistake the important thing to do as well as all the above is to find out the right way to do it next time. Being a manager is an ongoing learning experience. You never stand still and you never think you know it all - you don't and can't. But you can have trusted people to ask and good reference books to hand to guide you - especially if they are short, sharp, snappy, and practical.\*  Mistakes are brilliant because they not only teach us where we went wrong but also how to fix it. You are a better manager, more experienced, have a wider spectrum to call on when you've made a few errors. We all make mistakes - admit them, learn from them and move on. | **45. Учитесь на своих ошибках**  «Карьерный регресс может быть, как любовное приключение с плохим концом. Если вы не учитесь на своих ошибках, вы обречены повторять их с наибольшей вероятностью на своей следующей работе. Многие профессионалы так охотно избегают плохой работы или боятся быть безработными, что они перескакивают с одной неподходящей работы на другую, как некоторые люди делают в своей личной жизни. Если вас нокаутировали, но вы не продумали, что было причиной вашего грубого промаха, вы настраиваете себя на новый промах». Брэдли. Джи Ричардсон. «Снова двигаться вперед, учиться на карьерных промахах»  Мы все делаем ошибки – мы не могли бы быть удивительно творческими, новаторскими менеджерами, которыми мы являемся, если бы мы их не делали. Но некоторые менеджеры наводят лоск на любые ошибки, которые они совершают. Они закрывают их, хоронят их и забывают о них. Вы, как блистательный менеджер, вы не склонны это делать. Вы не занимаетесь самобичеванием из-за них и не сидите в яме полной безнадежности по этому поводу, и вы анализируете, что же пошло не так, обсуждаете с коллегами, почему все вышло неудачно и составляете план, как избежать того, чтобы так не пошло снова.  Наши ошибки могут быть чем-либо, что проистекает из неправильно воспринятой похвалы, падения продаж, плохо продуманного отчета, плохого использования времени и ресурсов, неудачи в попытках уложиться в заданный срок – когда вы пытаетесь составить список, как много было просчетов, он будет бесконечным.  Раз уж вы сделали вашу ошибку, важной вещью которую нужно сделать, также важной, как и все выше перечисленное, это найти правильный путь сделать это следующий раз. Быть менеджером это значит иметь постоянный обучающий опыт. Вы не стоите неподвижно и вы не думаете, что всё об этом знаете – вы не делаете этого и вы не можете это. Но что вы можете это спрашивать у людей, которым вы доверяете, книги в помощь двигаться в правильном направлении, особенно если они короткие, острые, зацепляющие за живое и практичные.  Ошибки великолепны потому, что они не только учат вас, где вы сделали неправильно, но также как их исправлять. Вы будете лучшим менеджером, более опытным, будете иметь более широкий спектр, который вы используете, когда сделали немногие ошибки. Мы все делаем ошибки – примите их, учитесь на них и двигайтесь дальше |
| **46. Be ready to unlearn - what works, changes**  "I simply wish to encourage you that, irrespec­tive of what you have learnt in the school, always be ready to unlearn and relearn. Don't give up dreaming. If we all dream about a better world, I can guarantee you well get there." Professor Muhammad Yunus, University of the South, Tennessee  You know how it is, you're sailing along doing what you've always done and suddenly you're not making your figures, sales are dropping, staff turnover is going up, things are falling apart. But you're not doing anything you haven't done in the past. You had a winning formula and suddenly it doesn't work any more. What can you do? Well, for a start realize that what works, changes. And it can change so rapidly you didn't realize it until it's too late. Be aware of this, be ready and prepared to adapt quickly. You have to stay abreast of:  latest innovations in your industry  new technology  \* new terminology  new methodology  changes in sales, market trends, staff turnover figures, targets and budgets.  Don't get stuck in any ruts. Be ready to spin on a coin if you have to. Good management is about adapting to change rapidly and skilfully. If you don't, you go the way of the dinosaurs.  The same goes for all sorts of things - style of management with staff, for instance. You might have a way with them that has worked for years and all of a sudden it doesn't. You could persevere, but you might lose staff rapidly. Better to be ready to unlearn your old ways and adopt new ones. It could be you have changed, unknowingly, unconsciously. If we get stuck in ways of doing things, sometimes we change them without recognizing that change. We have to be alert to those changes that creep in. | **46. Будьте готовы учиться новому. Если это работает, оно изменяется**  «Я просто хотел бы воодушевить вас относительно следующего: независимо от того, что вы учили в школе, всегда будьте готовы… учиться новому. Учиться заново. По-новому. Не отказывайтесь от идеи мечтать. Продолжайте мечтать. Если мы все мечтаем о более хорошем мире, я гарантирую, что вы окажетесь в нем». Профессор Мухаммед Юнус, Университет Юга, Теннеси  Вы знаете, как это бывает. Вы идете вперед так, как вы всегда это делали. Вдруг вы обнаруживаете, что вы не выполняете поставленных целей. Продажи падают. Сотрудники уходят и приходят. Имеет место текучка кадров. Все разваливается. Однако вы не делаете чего-либо, что вы не делали раньше. У вас была формула победы, но она больше не работает. Что вы можете сделать? Ну, для начала осознайте, что то, что работает, изменяется. И это может измениться так быстро, что вы не поймете до того момента, как будет слишком поздно. Опасайтесь этого, будьте готовы к этому и подготовьтесь к тому, чтобы быстро адаптироваться. Вам нужно быть в курсе:  последних инноваций в вашей отрасли  новых технологий  \* новой терминологии  новой методологии  изменений в продажах, рыночных тенденциях, цифр, отражающих текучесть кадров, целей и бюджетов.  Не застревайте в привычной для вас колее. Будьте готовы крутануть монету на столе, если вам понадобится. Хороший менеджмент – быстрая и умелая адаптация к изменениям. Если вы не будете этого делать, вы пойдете той же дорогой, что и динозавры.  То же самое касается всех остальных дел: стиля управления персоналом, например. Возможно, вы с ними обращались определенным образом в течение многих лет, а теперь внезапно решили обращаться по-другому. Вы можете упорно продолжать, но, возможно, быстро потеряете персонал. Лучше быть готовым забыть то, что вы знали раньше и научиться новому. Возможно, вы сами изменились, не зная того, бессознательно. Если мы застрянем в том, как мы делаем дела, иногда мы можем изменить это, не осознавая это изменение. Мы должны быть начеку, что эти изменения подкрадываются к нам незаметно. |
| **47. Cut the crap - prioritize**  "We wants it. We needs it. Must have the precious!" Gollum (Andy Serkis) in Lord of the Rings: The Two Towers  Gollum knew the value of prioritizing. He knew what he wanted - to the exclusion of everything else. Now there's a dedicated creature for you.  I used to work for a manager who was fond of asking who we worked for. If we said ourselves, he shook his head. If we said him, he shook his head. If we said the directors, he shook his head. And on and on. The only answer, he said, was the share­holders. And the only reason we worked, he said, was for the profit. Everything else was padding. Fair enough. We do work for the shareholders - whoever they might be. It might be yourself if you are a one-person band. They might be the directors if it's a family owned firm and not trading on the stock market. They might be millions of little people who have all invested.  So cut the crap. There is only one reason for being in business, no matter what anyone says - profit. To make money If you're making your figures, good. If you're not, clear your desk out. Simple. Now you have a neat yardstick to judge everything you do. Ask, 'Does this contribute towards the profits I am making, or not?' If it does, keep right on doing it. If it doesn't, chuck it out.  When all is said and done, that is what it's all about. No money, no business. No business, no job. No job, no mortgage, car, bread on the table, holidays in Tuscany.  I bet if you sit down and look at everything you do, a lot of it will be padding. Time to prioritize. Cut the crap and dedicate yourself to one thing and one thing only - the bottom line. And that's what separates a really sharp manager like you from all the others. That clear focus, that vision, that dedication. Go Gollum, go. | **47. Избавьтесь от ерунды. Расставьте приоритеты**  «Мы хотим этого. Нам это необходимо. Мы должны иметь драгоценность!» Голлум (Энди Серкис) во Властелине Колец: Две Башни  Голлум знал ценность расстановки приоритетов. Он знал, что ему было нужно. И исключал все остальное. Вот, пожалуйста, приверженное существо. Как пример.  Я когда-то работал под руководством менеджера, который любил спрашивать, на кого мы работаем. Если бы я сказал – на нас самих, он бы покачал головой. Если бы мы сказали – на директоров, он бы покачал головой. И так далее. Единственный ответ, который был правильным, по его мнению – акционеры. И – мы работали по единственной причине – с целью получения прибыли. Все остальное было лишними слоями. Что же, справедливо. Мы работаем на благо акционеров. Независимо от того, кем они могут быть. Это можете быть вы, если вы музыкант и выступаете соло. Это могут быть директора, если это частная компания, принадлежащая одной семье, акции которой не торгуются на рынке акций. Могут быть миллионы людей, каждому из которых принадлежит малая часть капитала, если все они – инвесторы.  Поэтому избавьтесь от ерунды. Единственная причина, по которой люди занимаются деловой деятельностью, независимо от того, что и кто говорит – это получение дохода. Чтобы делать деньги, если вы достигаете поставленных целей – хорошо. Если нет, собирайте вещи и уходите. Просто. А теперь у вас имеется ориентир, чтобы оценивать все, что вы делаете. Спросите: «А это вносит вклад в отношении доходов, которые я получаю, или нет?» Если да, продолжайте это делать. Если нет, исключите это занятие.  Когда все и сказано, и сделано, это именно так, как должно быть. Нет денег, нет бизнеса. Нет бизнеса – нет работы. Нет работы – нет займа, машины, хлеба на столе, отпуска в Тоскане.  Я готов поспорить, что если вы просто сядете и посмотрите на все, что вы делаете, многое будет казаться лишней прослойкой. Время расставлять приоритеты. Избавьтесь от ерунды, посвятите себя лишь одному, только одному делу. Важно: каков результат, какова прибыль. А это именно то, что отделяет действительно успешного менеджера, как вы, от других. Рассматривайте вещи пристально. Взгляд должен быть четким. Как и видение ситуации. Итак, Голлум, вперед! |
| **48. Cultivate those in the know**  "There's no point trying to hide from the fact that people know people and that possibly along the line they might well use those connections to 'further their career'." Obi from 'Active Slaughter' (anarcho punk band)  Always remember it's not who you know, but whom you know. And in business there are movers and shakers and there are worker ants. You need to know who the movers and shakers are - and cultivate them. Often senior management have PAs that act as guards - you don't get to talk to God but you do get to be brushed off by God's right-hand PA. You have to get on the right side of the PA and that means charm and politeness, tact and discretion, gamesmanship and ruthless cunning. I once worked for a boss who used a business consultant as his sort of unofficial PA - she shielded and protected him from having to talk to his staff. Her surname was Burton and everyone called her Mrs Burton except those in the boss's inner circle who called her JB.  I started to call her JB also and the first few times she looked at me quite horrified - 1 was only a junior manager and not entitled to do so. But I got away with it. After a few weeks the boss heard me call her JB and assumed I had been accepted into her inner circle of close chums and colleagues. He started to give me more responsibility which meant she started to give me respect as I was obviously one of his favourites - and they bounced off each other, each believing me to be the other's accepted one and I got prefer­ential treatment from both.  Lots of people think that a) the 'old school tie' system is dead, or b) if it ain't dead it ought to be, or c) it is dead and therefore a new system has taken its place and having to know those in the know no longer counts, and/or d) raw talent will always shine through.  Some of the above may be true. The old school tie thing will never be dead because those in the know are the ones who still run that particular club. It might not be school anymore, instead it might be the golf club, charity work, breakfast clubs, university, family previous places of work, old friends, whatever. People in the know like to collect round them people they also know and therefore can trust. You have to get to know those around those who need to be known: cultivate them, then become one of those around those in the know - and then become one of those in the know. What you do then is entirely up to you. | **48. Пусть у вас будет больше людей, которые знают и являются «членами клубов»**  «Не имеет смысла пытаться скрыть от людей тот факт, что люди знают людей, а это, возможно, соответствует их целям: использовать связи для «продвижения по карьерной лестнице». Оби из «Active Slaughter» (анархо-панк группа)  Всегда помните, что важно не то, кого вы знаете, а то, как и насколько вы их знаете: кто эти люди. А в деловой деятельности есть те, кто является инициатором, есть те, кто является автором, источником энергии, двигателем, а есть рабочие лошадки. Вам нужно определить, кто – инициатор, автор, источник энергии, двигатель. Взращивайте таких людей. Часто у высшего руководства есть личные помощники, которые действуют в качестве охранников. Вам не нужно говорить с богом, но вас отшивает персональный ассистент – правая рука этого самого бога. Вам нужно «достучаться» до личного помощника. А это значит – обаяние, вежливость, такт, предусмотрительность, искусство выигрывать сомнительными, хотя и не запрещенными приемами, а также беспощадная хитрость. Однажды я работал под руководством начальника, который использовал бизнес-консультанта в качестве своего рода неофициального личного помощника. Она отгораживала его и защищала от разговоров с его сотрудниками. Ее фамилия была Бартон, и все звали ее г-жа Бартон, за исключением лиц, приближенных к начальнику, которые называли ее «Джей Би».  Я тоже начал называть ее Джей Би, и несколько первых раз она посмотрела на меня в ужасе. Я был лишь начинающим, молодым менеджером. Мне не было предоставлено права так ее называть. Но мне все сошло с рук. После нескольких недель, босс услышал, как я называю ее Джей Би, и я был принят в круг ее приближенных: узкий круг коллег. Он возложил на меня большую ответственность, а это означало, что она начала уважать меня больше, потому что я, очевидно, был одним из ее любимцев. И они обсуждали новые идеи и предложения друг с другом, полагая, что другой позволяет мне это делать. И поэтому ко мне хорошо относились оба. Я работал в режиме преференций.  Многие люди думают, что a) система «галстуков старой школы» (когда выпускники носят галстуки привилегированных школ) отошла в прошлое, или b) эта система не настолько стара, как могла бы быть, или c) система больше не работает, таким образом, новая система теперь заменила старую, и знать этих людей теперь не так престижно, и/или d) талант, как не подвергнутый огранке алмаз, всегда будет блистать.  Некоторые из приведенных выше утверждений могут быть правдивыми. Система «галстуков старой школы» никогда не отойдет в прошлое, потому что те, кто знают – это те, которые по-прежнему руководят определенными клубами. Это уже не школьные клубы. Это может быть гольф-клуб, благотворительная деятельность, деловые завтраки, университет, прежние места работы членов семьи, старые друзья и т.д. Люди, которые знают, которые принадлежат к определенным клубам, собирают вокруг себя людей, которые также принадлежат к клубам, только другим, и, таким образом, им можно доверять. Вам нужно знать, кто находится вокруг вас, кого нужно знать: взращивайте их, пусть они входят в клуб тех, кто находится вокруг вас, а потом станут одними из тех, кто знает. Что вы будете делать – зависит только от вас. |
| **49. Know when to kick the door shut**  "No other technique for the conduct of life attaches the individual so firmly to reality as lay­ing emphasis on work; for their work at least gives them a secure place in the human commu­nity" Sigmund Freud  Keeping an open-door policy as a manager is a basically good idea, but there comes a time when you have to know it is time to kick the door shut so that you can:  get on with some work  have a meeting in private  \* let your team know you don't want to be disturbed  \* let the team know you really are the boss and not really one of them at all.  Obviously a good manager such as yourself likes to have an open-door policy so that the staff have access to you when and as they need. But there are times when it is necessary physically and psychologically to create a barrier. You see, the real secret of good management is that no matter how chummy you are with the team there comes a time when it is essential that you are actually the boss.  Ruling by democracy is all very well; meetings and committees are fine; joint discussions are rewarding. But when push conies to shove you have to be prepared to carry the can and that means you have to fly by the seat of your pants, make the tough calls and be the boss. And occasionally shutting the door reinforces that. You don't have to be a cruel or harsh or dictatorial boss, but a boss you must be.  If you are one of those managers who finds it hard to be assertive or 'bossy', I suggest you practise kicking the door shut. It is a deeply symbolic gesture about who controls your environment -you. Do it a few times and the team will get the message. Once you've got used to it you can control who sits down in your office and how long they stay It is essential for employees to take you seriously, for you to stamp your authority on the situation. Kicking the door shut symbolizes you are the manager - and this is a good thing, believe me. Oh, and it'll also mean you get some work done without interruption. Just don't do it too often -nothing is more frustrating than a boss who is never available. | **49. Знайте, когда захлопнуть дверь**  «Никакая иная методика поведения в жизни не привязывает человека так крепко к реальности, как акцент на работу; потому, что их работа, по крайней мере, предоставляет им безопасное место в человеческом сообществе». Зигмунд Фрейд  Если вы будете придерживаться политики открытых дверей, в качестве менеджера – в целом это хорошая идея. Но потом наступит момент, когда вам необходимо будет знать, что пришло время захлопнуть дверь, чтобы вы могли:  продолжить выполнять какую-либо работу  провести совещание тет-а-тет  \* позволить вашей команде узнать, что вас не нужно беспокоить  \* позволить вашей команде узнать, что именно вы – босс, а не кто-то из них.  Очевидно, хороший менеджер, такой, как вы сами, любит придерживаться политики открытых дверей. Поэтому сотрудники могут зайти к вам тогда, когда им это понадобится, и если это им будет нужно. Однако существуют моменты, когда необходимо создать физические и психологические барьеры. Знаете, реальный секрет хорошего управления – это независимо от того, насколько вы дружелюбны с командой, приходит момент, когда важно, что именно вы – босс.  Управление на основе принципов демократии – это отличная штука. Проведение совещаний, заседаний комитетов – все это хорошо. Совместные обсуждения очень полезны. Но когда давление является настолько сильным, что вы должны быть готовы взять на себя ответственность, а это означает, что вам нужно взлететь, во что бы то ни стало, принимайте решения, решайте трудные задачи – будьте боссом. А если вы будете время от времени закрывать дверь – вы убедите в этом всех. Вам не нужно быть злым, жестким или боссом-диктатором. Но вам нужно быть боссом.  Если вы один из тех менеджеров, который находит, что сложно быть уверенным в себе, напористым, каким должны быть начальники, я предлагаю, чтобы вы попрактиковались в том, как захлопывать дверь. Это глубоко символичный жест, и с его помощью можно контролировать ту обстановку, которая окружает вас. А контролируете ее вы. Сделайте это несколько раз, и команда получит ваш посыл. Когда вы привыкнете к этому, вы можете контролировать то, кто сидит в вашем офисе и сколько еще они там просидят. Важно, чтобы сотрудники принимали вас со всей серьезностью, пока вы будете укреплять свой авторитет и контроль над ситуацией. Захлопывание двери символизирует то, что вы – менеджер. И это хороший прием, поверьте мне. О, и это также означает, что вы сможете сделать определенную работу, и никто не будет вас прерывать. Только не делайте этого слишком часто: нет ничего более разочаровывающего, чем начальник, с которым нельзя связаться, который все время занят. |
| **50. Fill your time productively and profitably**  "Dance like there's no one watching; sing like there's no one listening; love like you've never been hurt." Professor William Purkey, University of North Carolina  "And work like you haven't got a boss - and don't need the money." Richard Templar  Once you've learnt to kick the door shut you'll find yourself alone in an empty office. But to be the really great and effective manager you are, and are going to be, you don't coast or cruise. You get your head down and get the work done. And you get it done fast and effectively and efficiently Then you do some work on your long-term goals, your game plan and your business education (don't stand still - read something).  Working hard when you're not being encouraged with an electric cattle prod is a bit like working for yourself. You have to be motivated, dedicated and focused. It takes practice and training. We all like to goof off. And that's fine every now and then. We all need thinking time, down time. It is important though not to overdo it. Don't let the time bandits come in and steal a whole day  Set little deadlines. Make short lists so you can cross off lots and feel good about what you've done. Get loads of fresh air, or you'll sleep too much. Don't drink alcohol at lunchtime, or you'll sleep afternoons. Go to bed early enough, or you'll be trying to catch up on sleep in the office.  Beware time-wasting people. Practise telling people you've got something important and urgent to finish and can you come and see them later?  Beware e-mails too - they have a way of sucking time. And they tend to make you terribly reactive - 'Oh, I've got a clear in-box, all my work is done'. But the truth is, work isn't replying to e-mails or composing e-mails - it is getting your sleeves rolled up and actually doing something; making phone calls, chasing people, creating sales, checking production, filing reports. Get on with it, now. Be productive. Be profitable. Everything else can take a hike. | **50. Используйте свое время продуктивно и с прибылью**  «Танцуй так, как будто никто не смотрит; пой так, как будто никто не слушает; люби так, как будто тебя никогда не ранили». Профессор Уильям Парки, Университет Северной Каролины  «И работай так, как будто у тебя нет начальника, и нет необходимости в деньгах». Ричард Темплар  Когда Вы научитесь закрывать с треском дверь, Вы окажетесь одним в пустом офисе. Но для того, чтобы быть по-настоящему великим и эффективным менеджером, которым Вы являетесь, и которым Вы будете, Вы не должны тратить время даром. Вы должны взяться за работу и сделать ее. И сделать ее быстро, эффективно и оперативно. Тогда Вы сможете работать над долгосрочными проектами, играть по Вашим правилам и заняться своим бизнес образованием (не стойте на месте, прочитайте что-нибудь).  Работая так усиленно, как будто Вас не бьют палкой пастуха, немного похоже на работу на себя. Вы должны будь мотивированным, преданным работе и сконцентрированным. Для этого надо практиковаться и тренироваться. Нам всем нравится халтурить. И иногда это хорошо. Нам всем нужно время подумать и отдохнуть. Но также важно не переусердствовать в этом. Не давайте ворам времени придти и украсть у Вас целый день.  Устанавливайте маленькие крайние сроки. Делайте маленькие списки и вычеркивайте строки из них – Вы будете рады тому, что Вы сделали. Дышите чистым воздухом, или Вы будете спать слишком много. Не пейте спиртного на обед, а то Вы будете спать после обеда. Ложитесь достаточно рано, иначе Вам придется досыпать на работе.  Остерегайтесь людей, которые тратят время попусту. Научитесь говорить людям, что Вам необходимо закончить что-то важное и срочное, и спрашивайте их при этом, смогли бы Вы придти и навестить их позже.  Остерегайтесь также электронных писем – они также убивают время. Письма заставляют Вас сильно на них реагировать – «О, мой почтовый ящик пуст – я сделал всю работу». Но на самом деле работа не отвечает на письма и не сочиняет письма – Вам необходимо самому засучить рукава и реально что-то сделать; позвонить по телефону, гоняться за людьми, осуществлять продажи, проверять продукцию, делать отчеты. Займитесь этим сейчас. Будьте продуктивными. Будьте прибыльными. Все остальное может подождать. |
| **51. Have a Plan B and a Plan C**  "I find it fascinating that most people plan their vacations with better care than they plan their lives. Perhaps that is because escape is easier than change." John Rohn, the world's leading motivational speaker, philosopher and entrepreneur  You have to plan for disasters. You've got to build a 'what if clause into everything you do. If you don't, you'll be caught looking inept. Never assume it's all going right - it isn't, never assume you'll always do OK - you won't. Never assume technology will always work - it won't. Never assume you've got enough time -you haven't. Never assume they'll turn up on time - they won't. Never assume you won't forget things - you will. Never assume Plan A will work - it won't. Never assume Plan B will also work -one day that won't either.  I think you might get the picture by now. When things go wrong - and they will - be ready to improvise, adapt and overcome. Say you're giving a presentation and have mapped out the whole thing using PowerPoint, what will you do if there is a power cut? Technology failure? You must have worked out beforehand what to do when power fails or technology screws up or that order fails to come in - because they will. Maybe not today but tomorrow lies waiting to catch you unawares, unguarded, unprepared.  Really good managers, of course, don't need Plan B or Plan C because they can think on their feet and are ready to cover their tracks at any time, ready to improvise. I think it wiser though constantly to ask, 'How am I going to cope when this doesn't work?' Serves me every time. | **51. Пусть у вас будет План «B» и План «С»**  «Я нахожу, что это невероятно! Люди планируют отпуск лучше, чем планируют собственную жизнь! Возможно, это потому, что убежать – это легче, чем изменить»  Джон Рон, известный во всем мире, ведущий лектор по мотивации, философ и предприниматель  Вам нужно составить план для непредвиденных ситуаций. Вам нужно составить список действий «а что, если…» Относительно всего, что вы делаете. Если вы этого не сделаете, вас застанут врасплох. Вы будете выглядеть глупо. Никогда не предполагайте, что все идет хорошо. Это не так. Никогда не думайте, что вы всегда все делаете хорошо. Вы не будете. Никогда не предполагайте, что техника всегда работает. Это не так. Никогда не утверждайте, что у вас достаточно времени. У вас его недостаточно. Никогда не предполагайте, что они появятся вовремя. Они не появятся. Никогда не предполагайте, что вы не забудете информацию. Вы можете. Никогда не предполагайте, что План «А» будет работать. Он может не сработать. Никогда не предполагайте, что План «Б» также будет работать. В один прекрасный день этого также не произойдет.  Я думаю, что, возможно, у вас появилось представление. Когда все идет не так – будьте готовы импровизировать, адаптируйтесь и вы все преодолеете. Допустим, вы готовите презентацию. Вся информация – в формате PowerPoint. Вдруг выключается электричество. Технологический сбой. Вы должны планировать заранее. Что вы будете делать, если будет иметь место сбой, отказ оборудования. Потому что это случается. Может быть, не сегодня, а завтра. И вы будете застигнуты врасплох: не обладать соответствующей информацией. Вы будете безоружны, не подготовлены.  По-настоящему хорошие менеджеры, конечно же, не нуждаются в наличии Плана «В» и Плана «С», потому что они могут думать на ходу, готовы прыгнуть на беговую дорожку в любой момент, могут импровизировать. Я думаю, что более разумно постоянно спрашивать себя: «А как я справлюсь, если это не будет работать?» Для меня это не раз сослужило хорошую службу. |
| **52. Recognize when you're stressed**  "Opportunity is missed by most people because it conies dressed in overalls and looks like work." Thomas Edison  The good manager stays well ahead of the stress game. And why? Because stress is counterproductive - it isn't profitable. The old image of the stressed executive popping pills, with high blood pressure but still pulling off fantastic deals is just that - old. The modern executive is laid back, unhurried, charming, thoughtful, careful, on top of their job. You don't need stress. You really, really don't. Yes, you need excitement, challenge, enthusiasm, exhila­ration and stimulation, but you do not need stress.  Stress is just excitement and fun that has gone wrong. Instead of loving your job, you start to fear it. Instead of being excited, you experience fear. Instead of challenge, its confrontation.  So how do you manifest stress? No really, how do you experience it? This is such a personal thing. I know when I'm under a lot of stress because I shout more, reason less, demand more, am polite less, rush more, am laid back less. But that's me. For you it might be smoking or drinking more or not sleeping or not eating (or eating too much or too hurriedly or too much junk food) or it might show as nervous exhaustion (sleeping too much), panic attacks, twitches, tics, irrational fears, inappropriate behaviour, driving too fast (me again as well to that one). If you don't know what your signs are, ask somebody who knows you well - they will be able to tell you.  When I notice a couple of my stress symptoms I take time out to check:  \* why am I stressed  what is causing the stress \* what I can do about it  how I can stop it recurring again.  I don't like being stressed (my children say I am a real pain) and there is no job worth doing that I'm going to allow to affect my health detrimentally. I know how to chill - I'm very good at lowering the stress levels once I notice they've crept up. I know what works for me. What works for you? | **52. Умейте распознать у себя стрессовое состояние**  “Большинство людей упускают возможности, потому что это они замаскированы так, что выглядят, как работа». Томас Эдисон  Хороший менеджер держится подальше от стрессовых игр. А почему? Потому что стресс противоречит производительности труда. Невозможно получить прибыль. Старый образ исполнительного директора, постоянного пьющего таблетки, мучающегося от высокого давления, но, в любом случае, проворачивающего крутые сделки – этот образ устарел. Современный директор неспешен, обаятелен, вдумчив, аккуратен, он в курсе всех дел: в том, что касается его работы. Вам не нужен стресс. Вам он действительно – по правде – не нужен. Да, вам нужно приятное возбуждение, решение трудных задач, энтузиазм, стимулирование, живость, но вам не нужен стресс.  Стресс – это возбуждение и удовольствие, которые оказались не к месту. Вместо того чтобы любить свою работу, вы начинаете бояться ее. Вместо того чтобы быть возбужденным, вы испытываете страх. Вместо решения сложных задач – конфронтация.  Так как у вас проявляется стрессовое состояние? Нет, действительно, как вы ощущаете стресс? Это настолько личное. Я знаю, когда я испытываю стресс: я начинаю больше кричать, поступаю менее разумно, я менее вежлив, больше спешу, менее сдержан. Но это я. Вы можете курить, выпивать больше, не спать или не есть (или есть слишком много или слишком торопиться во время еды, или есть слишком много неполезной еды). Это могут быть приступы паники, резкие движения, тики, иррациональные страхи, неадекватное поведение, слишком быстрая езда (я, опять же, это делаю). Если вы не знаете, каковы ваши проявления, обратитесь к кому-либо, кто знает вас хорошо. Они смогут сказать вам.  Когда я замечаю у себя проявление одного-двух симптомов стресса, я неторопливо разбираюсь, чтобы определить:  \* почему я испытываю стресс  что вызвало стресс  \* как мне с этим справиться  каким образом я могу не допустить повторения.  Мне не нравится испытывать стресс (мои дети говорят, что они этого терпеть не могут). И самое лучшее, что я могу сделать – это оказать влияние на мое здоровье. Я знаю, как «остыть», когда я вижу, что им это надоело. Я знаю, что на меня это действует. Что подействует на вас? |
| **53. Manage your health**  "The recommendation for a healthy heart may one day be exercise, eat right and laugh a few times a day." Michael Miller, MD, Center for Preventive Cardiology,  University of Maryland Medical Center  It's easy to put off managing your health. Do it now. The general advice is:  eat properly - sitting down in a relaxed setting, taking time to enjoy your food  eat proper food - fresh, organic, lean meat, fresh fruit, salads, vegetables, roughage, no junk, no processed food  get a decent night's sleep - every night  \* stop worrying - laugh, have fun, enjoy something not work-related  \* carry out basic health checks regularly to catch major condi­tions in time, such as testicular or breast lumps and bumps  work in a comfortable and safe environment  get yourself screened from time to time for cholesterol levels, blood pressure, etc.  have supportive and loving relationships  \* have some sort of belief system to sustain you in times of crisis  exercise  watch your weight  • drink moderately \* don't smoke.\*  Of course you don't have to do any of this. You're a grown-up and can make your own decisions. But if you want to live long and prosper, it pays to think now. | **53. Следите за своим здоровьем**  «Рекомендации относительно того, как иметь здоровое сердце: упражняйтесь, правильно питайтесь и несколько раз в день смейтесь».  Майкл Миллер, доктор медицинских наук, Центр профилактической кардиологии,  Университет Медицинского Центра Мэриленд  Легко отложить время, когда вы будете заниматься своим здоровьем. Делайте это сейчас. Общие рекомендации таковы:  ешьте как следует, то, что нужно, в расслабленной обстановке, не спеша, наслаждайтесь пищей  ешьте полезную пищу: свежие продукты, генетически не модифицированные: постное мясо, свежие фрукты, салаты, овощи, грубую пищу, богатую волокнами, не употребляйте в пищу продукты, подвергнутые обработке  спите каждую ночь, сколько нужно  \* перестаньте беспокоиться – смейтесь, получайте удовольствие, наслаждайтесь чем-либо, что не относится к работе  \* регулярно проходите медицинский осмотр, чтобы зафиксировать вовремя основные состояния, как узелки в грудных железах или яичках  работайте в комфортных и безопасных условиях  периодически сдавайте анализы на уровень содержания холестерина, измеряйте кровяное давление и т.д.  личные взаимоотношения должны быть в духе оказания взаимной поддержки и любви  \* у вас должна быть система верований, чтобы поддержать себя в моменты кризиса  упражняйтесь  следите за весом  • потребляйте спиртные напитки умеренно \* не курите.\*  Конечно же, вам не нужно выполнять все эти рекомендации. Вы – взрослый человек и сами можете принимать решения. Но если вы хотите прожить долго, достичь процветания, нужно потрудиться, чтобы осознать, как это обеспечить |
| **54. Head up, not head down**  "It's butt down head up, not head down butt up - you look like a bug that way." Mark Maynard (aged 10), baseball player, Parker Bears  It's easy to adopt a head-down approach to life. It's harder to remain cheerful, head up. Is your glass half empty or half full? If it seems to be half empty, perhaps you need a holiday, a retraining schedule, a few new challenges, a new job, a new department, a new team - or simply a new approach. Life does tend to get fired at us at point-blank range and there is barely time to duck. The manager's lot is not always a happy or easy one and you get tired, despondent, bored, listless and just about ready to quit. We all do from time to time. Being a manager can feel like a thankless task. You get stuff shovelled at you from all directions. I'm never sure whether it's better to be at the top shovelling stuff downwards or at the bottom shovelling stuff upwards but I sure as hell know it's not great caught in the middle fending it off from above and below.  Head up is both an affirmation (repeat it to yourself constantly when encountering problems, but silently, only to yourself, or they will section you) and a physical instruction - you can physi­cally and emotionally (and probably mentally) practise head up,  While looking in a mirror, keep your head up and say, '1 feel really miserable'. You will laugh. Try the opposite. Head down, and say 'I feel really happy'. Again you will find it impossible and silly. You will laugh. But you have to be looking in a mirror. Perhaps you always look like that. Either way it is funny. You are funny.  When entering a room it is head up. When chairing a meeting it is head up. When doing a presentation it is head up. When greeting people it is head up. When talking to staff it is head up. When talking to customers it is head up. At the end of a long and busy day, when you go to bed, you can do head down - and go to sleep knowing you've been big and bright and bold all day. Well done you. | **54. Выше голову, не ниже**  «Выше голову, ниже задницу, а не наоборот – иначе Вы похожи на букашку»  Марк Мейнард (10 лет) бейсболист, Паркер Беарс  Легко воспринять угрюмое отношение к жизни. Труднее остаться радостным, уверенным. Ваш стакан наполовину полный или наполовину пустой? Похоже, он наполовину пустой, наверно Вам нужно отдохнуть, пройти тренинг, новые вызовы, новая работа, новый отдел, новая команда, или просто новый подход к вещам. Жизнь похожа на выстрел с короткого расстояния и нет времени укрыться. Судьба менеджера не всегда счастлива или легка, Вы устаете, становитесь подавленными, раздосадованными, вялыми и Вам хотелось бы все бросить. Иногда это бывает с каждым. Быть менеджером может быть похоже на неблагодарную работу. На вас все валится со всех сторон. Я никогда не уверен, что лучше валить сверху вниз или снизу вверх, но я очень хорошо знаю, что очень нелегко, когда на Вас все валится и сверху, и снизу.  Выше голову – это как утверждение (которое можно постоянно повторять, когда Вы сталкиваетесь с трудностями, но молча, только про себя, иначе люди подумают, что Вы сошли с ума), так и физический приказ – Вы можете физически и эмоционально (и наверно, также, ментально) практиковать это – выше голову!  Когда Вы смотрите в зеркало, поднимите голову и скажите «Я чувствую себя очень несчастным». Вам будет смешно. Попробуйте наоборот. Опустите голову и скажите «Я очень счастлив». Опять же Вам это покажется невозможным и глупым. Вам будет смешно. Но Вам необходимо смотреть в зеркало. Наверно Вы всегда выглядите таким образом. Это по-любому смешно. Вы смешны.  Когда Вы входите в комнату – выше голову! Когда Вы председатель совещания – выше голову! Когда Вы делаете презентацию – выше голову! Когда Вы приветствуете людей – выше голову! Когда говорите с персоналом – выше голову! Когда разговариваете с клиентами – выше голову! В конце длительного и напряженного дня, когда Вы ложитесь в постель, Вы можете опустить голову и уснуть, зная, что Вы были большим, умным и уверенным весь день. Молодцы. |
| **55. See the wood and the trees**  "Some people cannot see the wood for the trees. I see the wood and the trees and the small village beyond and what's more I have a flame-thrower." Simon Munnery, stand-up comic, creator of the League Against Tedium  You've got to see the big picture. It's no good concentrating solely on what you do or what your department does. You can't even keep your gaze limited to what your organization does, or even what your industry does. You've got to see the wider view all the time. The good manager - that's you\* - needs to have a good grasp of politics - both national and world - social history, world events, national intentions, international concerns, the environment, current legislation, proposed legislation\*\* and technological developments (ones that may or may not affect your industry).  But you've also got to keep a close watch on what is going on under your nose - your team, your department, your immediate surroundings, the fine details as well as the big picture. The bright manager has to keep their eyes and ears open, their wits about them, their mind open to new ideas and innovations and trends. You've got to see the trees and the woods.  \* I keep saying, That's you'. You may wonder how I know. Because you are reading this. Bad managers think they know it all. You are prepared to read, to learn, to seek the advice of others, to widen your horizons, to have opin­ions, to stay abreast of current and new ideas and to keep an open mind by reading this far. That's good. You are good. Well done you.  \*\* No, not just legislation that affects your industry but all big proposed legis lation. You'd be surprised how often the 'knock-on' effect affects you. | **55. Увидеть и лес и деревья**  «Некоторые люди не могут видеть леса из-за деревьев. Я вижу лес и деревья и маленькую деревеньку сзади них и, более того, у меня огнемет.» Саймон Маннери , известный комик, создатель Лиги Против Скуки  Вы должны видеть всю полную картину. Не годиться сосредотачиваться только на том, что делает ваш отдел. Вы не можете принудительно ограничиваться только тем, чем занимается ваша организация, даже что делает ваша индустрия. Вы должны иметь широкий обзор все время. Хороший менеджер, это вы \* - нуждается в том, чтобы иметь хорошее понимание политики и национальной и мировой – общественной истории, мировых событий, национальных задач, международной озабоченности, окружающей среды, действующего законодательства, предлагаемых законопроектов\*\* и технологических разработок (тех, которые могут вилять, а могут и не влиять на вашу промышленность).  Но вы также должны пристально следить за тем, что происходит под вашим носом – ваша команда, ваш отдел, ваше непосредственное окружение, тонкие детали так же, как и общую картину. Блестящий менеджер должен держать глаза открытыми, беспокоиться о том, чтобы быть открытым для новых идей и новаторских тенденций. Вы должны видеть деревья И лес.  \*Я не устаю повторять, Это именно вы. Вы можете удивляться, откуда я знаю. Потому что вы читаете это. Плохие менеджеры думают, что они все это знают. Вы приготовились читать, изучать, получать советы других, расширять свой горизонты, иметь мнение, быть хорошо осведомленным в сфере современный идей и быть открытыми тому, о чем вы будете читать дальше. Это хорошо. Вы хороший. Все правильно сделано.  \*\* Нет, не именно то законодательство, которое затрагивает вашу индустрию, а весь предложенный свод законов. Вы будете удивлены как часто эффект такого подхода будет влиять на вас. |
| **56. Know when to let go**  "You've got to let it go, let it go  You've got reason to be angry, but try not to let it grow;  When you brood on hate and bitterness till that is all you feel  You will never have the strength to stop the wheel."  'Let It Go', lyrics © 1999 by Catherine Faber  Sometimes it's really hard to let go, to know when to stop. But some projects just aren't going to work. Some team members are never going to fit in. Some bosses are never going to be possible to work with. Some situations must simply cease. The good manager knows instinctively when to back off, to bail out, to retreat, to walk away whistling, pride intact and dignity in place. This rule is for you but also for all the people who get caught, fool around, play up, try to defend the indefensible. Come on guys, know when to quit, know when the dog is dead.  A good manager knows when to hold their hands up, 'Yep, I messed up. It was my fault. I surrender.' Invariably you'll be forgiven because such an honest, direct approach throws 'em off the trail and they don't know how to handle you.  If you don't know when to let go you'll build up anger, resentment, stress, jealousy, pain. Learn to shrug and walk. You don't have to forgive or forget or anything, except drop it and walk away  There is a myth in business that to get even is better than getting mad. But getting even is getting mad, it just takes a bit longer. Let it go. Concentrate on the next big exciting thing you can do. | **56. Знать, когда можно отпускать**  «Вы должны отпустить это, отпустить,  У вас есть основание злиться, но не позволяйте этому расти;  Когда вы выросли на ненависти и горечь пока это то, что вы чувствуете  У вас будет недоставать сил, чтобы остановить колесо» Пусть это уйдет Кэтерин Фабер  Иногда это действительно тяжело, отпустить все и знать, когда остановиться. Но некоторые проекты не могут работать. Некоторые члены команды никогда не захотят стать подходящими.. Некоторые боссы никогда не захотят быть такими, что с ними возможно работать. Некоторые ситуации должны просто прекращаться. Хороший менеджер знает инстинктивно, когда отступить, уйти, выйти на пенсию, отойти со свистом, не повредив своей гордости и достоинства на этом месте. Такое правило есть для вас, но также и для всех людей, которые в этом участвуют, бывают обмануты, поднимают шум, стараются защитить то, что невозможно защитить. Давайте братцы, будем знать, когда нужно уйти, будем знать, когда это ни на что не годится.  Хороший менеджер знает, когда поднять руки вверх «Да, я все испортил. Это моя вина. Я сдаюсь» . Бесспорно, вы будете прощены, потому что такой честный и прямой подход отвергает всякий суд, и они не знают, как обращаться с вами.  Если не знаете, как выпустить накопленный вами гнев, негодование, стресс, зависть, боль. Научитесь пожать плечами и уйти. Вы не должны прощать или забывать, остается только бросить все и уйти.  Есть в деловом мире миф, что станет намного лучше, если превратится в сумасшедший дом. Но что станется, если превратится в сумасшествие, это только займет немного больше времени. Отпустите его. Сконцентрируйтесь на следующей большой и волнующей вещи, которую вы можете сделать. |
| **57. Be decisive, even if it means being wrong sometimes**  "I don't know what kind of people you're used to dealing with. Nobody tells me what to do in my place." Karen Allen in Raiders of the Lost Ark  I bet you hate the type of manager who refuses to make a decent decision in case they make the wrong one. The prevaricating, indecisive, frightened manager who won't decide until it's too late or they get the decision made for them. I've worked for a few and there is nothing more irritating than someone who fence-sits because they don't know which way to jump - and all in the name of fear. They are frightened to decide in case they make a mistake - one that might cost them their job. Big deal. Better to jump and make a mistake than to sit there too frightened to make a move. Bring it on.  And suppose it does turn out to be the wrong decision. Well, sometimes out of big mistakes something bright and shiny and magical appears and we land on our feet with a tra-la and manage to look good despite sometimes not knowing what we were doing. This is the magic manager that I want you to be. The instinctive manager around whom anything can happen - and will. If you want to sit on a fence, go find another book to read.  Now I'm not saying here that you should make rash, ill-thought-through decisions. I'm assuming as a good manager that if it's that kind of decision, you have looked at the evidence before you and weighed it up, maybe asked for views from others. It's that point in the process I'm talking about - the point where you are tempted to shirk the decision, in case it turns out to be the wrong one.  This is about courage. The courage to be wrong sometimes. The courage to take a risk. The courage to be scared in a good way (sitting on a fence because you are scared is a lot different from taking a big decision and being scared but exhilarated).  All you've got to do is look at the facts, weigh them up, ask advice, listen to your intuition and then do it - make the decision. Be dynamic, be bold. | **57. Будьте решительны, даже если это значит иногда быть неправым**  «Я не знаю, какого типа те люди, с которыми вы имеете дело. Никто не рассказывает мне, что делать на моем месте». Карен Ален Обитатели Потерпевшего крушение Ковчега  Я ручаюсь, что вы ненавидите тот тип менеджера, который отказывается принять приличное решение в случае, если они сделают ошибку. Нерешительные, запуганные менеджеры, которые не могут решить, пока не будет поздно или они принимают решение, которое уже принял кто-то за них. Я выработал несколько таких решений, и нет ничего более раздражающего, чем кто-то, кто не может принять это решение, поскольку, сидя на заборе, не может выбрать, в какую сторону спрыгнуть, и всему этому имя страх. Их пугает принятие решения в случае, если они сделают ошибку – одну, которая может стоить им работы. Большое дело. Лучше спрыгнуть и сделать ошибку, чем сидеть и быть слишком напуганным, чтобы сдвинуться. Возьмите это на себя.  И предположите, что так получится, что это неправильное решение. Ну, иногда не имея в виду большие ошибки, появляется что-то яркое, сверкающее и волшебное, и мы встаем на ноги с песней "тра-ля-ля", и нам удается лучше увидеть вместо того, чтобы не знать самим, что мы до этого делали. Это и есть волшебный менеджер, каким я и хочу, чтобы вы стали. Инстинктивный менеджер, вокруг которого что-то может случаться и случается. Если же вы хотите сидеть на заборе, пойдите и поищите себе другую книгу для чтения.  Сейчас я не говорю, что вы должны специально спешить, с решениями с больной головы. Я полагаю, как хороший менеджер, что если это такого рода решение, вы должны смотреть на факты перед тем, как все взвесить, может быть спросить о точке зрения других. Это тот этап процесса, о котором я говорю – момент, когда вас есть побуждение уклониться от решения, в случае если это окажется неверным решением.  Здесь речь идет о смелости. Смелость иногда может быть ошибочной. Смелость идти на риск. Смелость быть испуганным в лучшем проявлении (сидеть на заборе, потому что вы напуганы - это немного другое в отличие от принятия больших решений, но быть испуганным и немного веселым).  Все, что вы должны делать, это смотреть на факты, взвешивать их, спрашивать совета, прислушиваться к своей интуиции и затем делать это – принимать решение. Будьте динамичным. Будьте уверенным в себе. |
| **58. Adopt minimalism as a management style**  "Seek honest, minimalist management. Look for companies run by a team that explains things clearly and briefly. I'll admit, judging manage­ment honesty isn't always so simple. It's not as if the crooks out there come with black masks, striped jump-suits, and carry sacks with dollar signs on them. But you can tell a lot about the firm by reading an annual report or two, readily available. If management can't explain the busi­ness in plain English, move on to another firm. If you see phrases like 'creating knowledge-based value in emerging markets'. . . someone is trying to pull the wool over your eyes, you lazy Fool. Run." Seth Jayson, 'Stocks for the Lazy Investor', The Motley Fool, www.fool.com  Minimalism means not issuing lengthy reports. It means not issuing memos every 20 minutes. It means keeping rules to the minimum\* and letting people get on with their jobs. It means mission statements that make sense, are clear and easy to under­stand and are simple. It means management where managers use professionals and let them get on with their tasks in peace and quiet. It means managers who are secure in themselves and don't need to score points, bully or interfere. Minimalist management is all about getting more by doing less. Yes, sure you have to be the boss, but it's more like steering a big ship - the tiniest touch of the wheel is enough. You swing that wheel violently from side to side and you're off course in an instant.  There is an old Chinese saying; 'Govern a country the same way you cook small fish', i.e. don't keep fiddling with them or they fall apart. Manage a department, team or company in pretty much the same way - gently, discreetly, unobtrusively. Better to be under­stated than too obvious.  \* No, not these Rules, I mean the petty ones - you have to wear a tie, you have to have one doughnut, not two at coffee time, you have to address senior management as Mr/Mrs X and not use their first names, you have to park tidi­ly, you have to wear sensible shoes, you have to . . you know what I mean. | **58. Примите для себя минимализм в качестве стиля управления**  «Добивайтесь честного управления в духе минимализма. Ищите компании, которые управляются командой, которая раскрывает вещи понятно и кратко. Я согласен, что оцениваемая управленческая честность не всегда простая. Нет такого, чтобы жулики приходили с черными маками в полосатых комбинезонах и тащили мешки, на которых нарисованы доллары. Но вы можете узнать много о фирме, когда прочтете годовой отчет или два, которые легко можно получить. Если руководство не может объяснить ведение дело на простом английском языке, переходите к другой фирме. Если вы увидите фразы наподобие «создание базируемого на знаниях значение на текущих рынках» кто-то протаскивает шерстяную нитку через ваше ушко, вы ленивый дурачок. Убегайте » Сет Джейсон, Биржи для ленивых инвесторов. Дурачок в пестрой одежде. [www.fool.com](http://www.fool.com)  Минимализм обозначает не выпускать длинных отчетов. Он обозначает не издавать памятные записки каждые 20 минут. Он обозначает придерживаться правил минимума и позволять людям жить в дружбе со своей работой. Он обозначает заявление о задачах, которые имеют смысл, ясны и легки в понимании и простые. Это означает управление, где менеджеры используют профессионалов и дают им сосуществовать со своими заданиями в мире и спокойствии. Это означает менеджеров, которые обеспечивают себя и им не нужно набирать очков, быть напористыми или вмешиваться. Минимализм в управлении состоит в том, чтобы получить больше с меньшими трудозатратами. Да, наверняка, вы должны быть боссом, но это больше напоминает приводить в движение большой корабль – самого небольшого прикосновения к колесу будет достаточно. Вы яростно вращаете это колесо из стороны в сторону, и вы не в курсе. В какой-то степени.  Есть старая китайская пословица «Управлять страной это тоже, что и готовить маленькую рыбку, т.е., не надо из с ними возиться или обманывать их или они развалятся» Управляйте отделом, командой или компанией примерно тем же способом, мягко, осторожно, без вмешательства. Лучше пусть тебя недооценивают, чем быть слишком очевидным.  Нет, не эти Правила, я имел в виду мелкие – вы должны надеть галстук, у вас вовремя должны быть один пончик и кофе, вы должны послать старшее руководство Мистера и Миссис Икс и не использовать просто их имена, вы должны припарковаться аккуратно, вы должны …вы знаете, что хотел сказать. |
| **59. Visualize your blue plaque**  "The first official London plaques were erected in 1867 by the Royal Society of Arts at the instiga­tion of William Ewart MP . . . In total there are about 700 official plaques and most of them are blue with white lettering." www.blueplaque.com  When you write your bestseller and then die you will get a blue plaque on the building where you were born, or lived, or wrote the damn thing - just so long as it was in London.\* When I say 'you' 1 don't mean you, I mean whoever it is that lives there after you've snuffed it. This blue plaque is there to commemorate the fact that you did a good thing while you were alive. If you didn't do your good thing - i.e. write your bestseller, add to the sum of human literacy manage to afford to live in London - you don't get a blue plaque.  Now imagine that there is a blue plaque for management style and it's not limited to London. What would you get yours for? Would you in fact get one? Basically, how would you like to be remem­bered? I worked for a boss once whose style of management was quaint to say the least. As he came in each day he would blast the first person he saw, give them a complete rollocking over whatever they happened to be doing. Then he would go to his office and have a coffee for half an hour. Then he would walk through the plant and compliment the first person he saw, tell them what a great job they were doing no matter what it was they were doing. I asked him about this and he said, 'Keeps them on their toes. They never know where they are with me. I get more out of them if they are frightened.' No blue plaque for you, Billy boy.  I've told this before because it still, after over 20 years, fascinates me as the worst incompetent, bullying stupidity I have ever come across. And he is still in a job, still employed by the same firm. Yes, he has hardly risen up the ranks, because he is still doing pretty much what he was then, back when I knew him, but he is still employed. I don't buy shares in that particular company -never have, never will.  I want a blue plaque. I want it for being the best damn manager there ever was. 1 want it for being good for my team, getting results, setting standards; for being a huge success and somebody they liked working for.  \* I'm fairly certain you have to be dead, but you don't have to have written any­thing. Being a musician is good enough - even Jimmy Hendrix got one. | **59. Представляйте мемориальную доску**  «Первая официальная мемориальная доска в Лондоне появилась в 1867 году согласно Королевскому Обществу Искусств по исследованию Вильяма Эварта, члена парламента… В целом, около 700 официальных досок, и на большей их части - использование белых или голубых букв». [www.blueplague.com](http://www.blueplague.com)  Когда вы пишите ваш бестселлер и затем умираете, вы получите мемориальную доску на здании, где вы были рождены, или жили, или написали проклятую вещь – так долго по времени, сколько это продолжалось в Лондоне.\* Когда я говорю «Вы» от я не имею в виду вас, я имею в виду, что бы это ни было, что живет здесь после того, как вы дали дуба. Эта доска остается здесь. Чтобы увековечить память по факту, что вы сделали много хорошего, пока жили. Если вы ничего хорошего не сделали, например, не написали бестселлер, не прибавили к общей начитанности человечества способность позволить себе жить в Лондоне – то вы не получите доску.  А теперь представьте, что там есть эта доска – это стиль управления, и он не ограничивается Лондоном. За что вы получите свою? Вы хотели бы на самом деле получить ее? На самом деле, вы хотите, чтобы о вас помнили? Я работал с одним боссом, стиль управления которого был, по меньшей мере, необычным. Когда он приходил каждый день, он был готов разорвать первого же человека, которого увидит. Он ругал людей относительно того, чем он занимались. Затем он шел в свой кабинет и полчаса пил кофе. Затем он шел на завод и хвалил первого, кого он увидит, говоря относительно того, какую они делают великолепную работу. Неважно, чем они занимались. Я спросил его об этом, он сказал « Пусть они стараются становиться на носки. Они никогда не знают, что ожидать от меня. Я получаю от них больше, если они запуганы» Никакой мемориальной доски для тебя, Билли бой.  Мне рассказали об этом, потому что это все еще по прошествии 20 лет восхищает меня как наиболее некомпетентная грубая глупость, с которой я когда то сталкивался. И он все еще на работе, все еще работает в этой же фирме. Да, он вряд ли повысится в чине, потому что делает достаточно много, что он и делал тогда, когда его знал. Но все еще работает. Я не буду покупать акций в именно этой компании, никогда не буду.  Я хочу, чтобы имелась мемориальная доска. Я хочу быть лучшим – «таким-сяким» - менеджером, каким и был. Я хочу того, чтобы быть хорошим для моей команды, получать результаты, устанавливать нормы: быть успешным, чтобы кому-то нравилось работать со мной.  \*Я вполне уверен, что вы умрете, но вам не обязательно писать что-то. Будьте, к примеру, музыкантом – даже Джимми Хендрикс получил такую награду. |
| НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ:  1. Дипломы, курсовые, рефераты...  2. Диссертации и научные работы  3. Школьные задания  Онлайн-консультации  Любая тематика, в том числе УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ экономика, техника, право, биология…  Приглашаем авторов  [**http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)  УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ –  На сайте электронной библиотеки  [**www.учебники.информ2000.рф**](http://www.учебники.информ2000.рф) | **60. Имейте принципы и придерживайтесь их**  «Дорогой … Я получил ваше предложение, и не одно. Основная забота заключается в том, хотите ли вы, чтобы некоторые предметы были предварительно опубликованы к 20 шоу. Я думаю, это неприемлемо и введет в заблуждение 8 миллионов зрителей, которые будут смотреть шоу, как вы информировали меня. Я уже 30 лет в антикварном бизнесе и я чувствую, что моя репутация будет подорвана, если предмет, который был предварительно куплен, будет размещен в моем антикварном центре и предположительно закуплен здесь, затем отправится на аукцион, чтобы быть проданным с убытком. Из-за этого я должен отклонить ваше предложение использовать мое помещение как декорации к вашему шоу. За то короткое время, когда мы встречались, вы показались мне приятным человеком, и я надеюсь, что ваше шоу пойдет успешно. Искренне ваш … »  Настоящее письмо антикварного эксперта с отказом на очень доброе – и очевидно прибыльное предложение от телевизионной компании  Когда вы думаете об этом, вы должны иметь принципы. Если не думаете, что вы закончите, ненавидя себя или в долгах или тюрьме. Вы должны закончить наподобие, в любом случае, но, в конце концов, вы можете сказать: Но у меня были мои принципы» Значит должна быть граница между тем, что вы будет, и что вы не будете делать. Вы должны знать. Где провести эту линию. Никто другой не должен знать, пока не попросят зачеркнуть, ее и тогда вы им скажете об этом. Эта граница должна быть 10 миль в высоту, толстой стальной стеной. И вы не можете зайти за нее, не важно, каким образом.  Поэтому - где вы нарисуете эту линию? Меня просили, чтобы я сделал вещи, которые мне не нравятся. Меня просили делать вещи, которые я считал неприятными. Меня просили делать вещи, которые я считал чрезвычайно раздражающими, но, когда бы меня не просили пересечь мою собственную персональную границу, линию – что благодаря моей длительной деловой карьере происходило один раз или два раза – я был способен сказать «Нет» и придерживался этого, И всякий раз я получал шлепок по заду, но не отправлялся в Центр Занятости. |
| **61. Follow your intuition/ gut instinct**  "Sometimes you just have to follow your intuition." Bill Gates, founder of Microsoft  If it is good enough for Bill Gates, I guess it ought to be good enough for the rest of us. Deep down inside you know when you're right, and you know when you're wrong. Sure we can cut off that inner voice, but if we do we lose touch, and then we really are in trouble. That inner intuition may not speak loud and clear all the time but when it does you'd be mad not to follow it. Trouble is your mind also speaks loud and clear - all the time -and we mix the two up and follow what we think is intuition when in fact it is fear or jealousy or another emotion.  So how do you tell? If when you're talking to somebody about a new system you are about to implement and, though they look positive, you feel an odd or cold feeling inside, heed it. Take time to think why. Tell somebody else about it and see if it happens again. Go back to the plan and look at it from all viewpoints, considering all the stakeholders. Are you still convinced? Never be too proud or too lazy to get more feedback, to find a sounding board or to rethink a proposal or a decision if you've got a bad feeling about it.  Look at previous good or bad decisions you've made. How did you feel about them at the time? Did you, deep down, know a bad course of action was flawed before you followed it? Would you know that feeling again?  Developing your intuition is a hard thing to teach, but if you make a habit of 'listening' to how you feel about something, your radar will improve and you'll begin to know when a gut feeling is telling you that something isn't right. | **61. Следуйте своей интуиции/внутреннему ощущению**  «Иногда вам просто необходимо использовать свою интуицию»  Билл Гейтс, основатель Майкрософт  Для Билла Гейтса это сработало, я думаю это должно быть достаточно хорошо для всех нас. Внутри себя Вы знаете, когда Вы правы, и знаете, когда Вы ошибаетесь. Конечно, Вы можете не обращать внимания на этот внутренний голос, но если мы это делаем, мы теряем внутреннюю связь и тогда у нас, правда, возникают проблемы. Это внутреннее чувство может не быть сильным и ясным все время, но когда оно становится таким, было бы очень глупо не следовать ему. Проблема в том, что Ваш ум также говорит громко и ясно – все время – мы путаем одно с другим и следуем тому, что мы думаем, что является нашей интуицией, а на самом деле это страх или ревность или другая эмоция.  Так как же их отличить? Если Вы говорите кому-либо о новой системе, которую Вы собираетесь ввести и, хотя они выглядят убежденными, у Вас появляется странное или холодное чувство, обратите на это внимание. Подумайте, почему оно возникло какое-то время. Расскажите об этом кому-либо еще и посмотрите, произойдет ли это снова. Вернитесь к Вашему плану и рассмотрите его со всех сторон, учитывая интересы всех участников. Вы все еще уверенны? Никогда не ленитесь или из-за гордости не отказывайтесь выслушать все мнения для того, чтобы найти поддержку или для того, чтобы еще раз обдумать предложение или решение, если у Вас возникает плохое чувство с этой связи.  Вспомните предыдущие хорошие или плохие решения, которые Вы принимали. Как Вы себя тогда чувствовали? Знали ли Вы на уровне интуиции, что будут предприняты неправильные действия до того как они были предприняты? Вы узнали бы это чувство, если бы оно появилось снова?  Интуиции трудно обучить, но если Вы сделаете своей привычкой «слушать» что Вы чувствуете о чем-либо, Ваше умение улучшится, и Вы начнете уже знать интуитивно, что что-то не в порядке. |
| **62. Be creative**  "Almost everyone is born with the capacity to be creative, but few realize it and such skills are often neglected or untapped. Lateral thinking is all about thinking 'outside the box', breaking out of familiar thought patterns and coming up with new possibilities. It is one of the keys to improv­ing creativity." Lloyd King, lateral thinking expert, author of the best-selling Puzzles for the High IQ  The good manager keeps a store cupboard full of creative techniques so that when they get stuck, when the team gets stuck - and you and they will from time to time - you have something to fall back on.  Being creative is about finding new and different ways to solve problems. You get stuck and start worrying and then you go off and tend your garden, do some washing up, fly a kite or whatever, and you get immersed in what you are doing and answers bubble up to the surface.  Most creative techniques get you to switch off your conscious, thinking brain and start to use a deeper more intuitive part of your mind. And that part has a whole load of answers that we can't normally access. This is the part we can access during sleep or meditation or by using creative thinking techniques.  Watch what other managers do - the ones you admire and respect. They probably have a store cupboard of creative tricks. Pinch a few Read up on creative thinking techniques. Find out what the bright managers are doing, thinking, trying out. Ask somebody not in your field what they would do. Don't be afraid to be wacky or off the wall - after all some of the best ideas have come from dreams. | **62. Будьте творческими личностями**  «Почти любой из нас рождается с творческими способностями, но лишь немногие понимают это, и такие способности очень часто остаются неразвитыми или забытыми. Нестандартные мысли – это когда Вы думаете «вне рамок», разрываете схемы привычного мышления и выходите на новые возможности. Это один из способов достижения творческого подхода»  Лойд Кинг, эксперт в области нестандартного мышления, автор бестселлера Задачи для развития высокого IQ  Хороший менеджер имеет в запасе множество техник творческого подхода, так что когда у них возникают трудности, когда у команды возникают трудности, и они и Вы иногда сталкиваетесь с ними, у Вас есть средства, которые Вам могут помочь.  Быть творческой личностью означает находить новые и различные пути решения проблем. У Вас возникают трудности, и Вы начинаете беспокоиться и тогда Вы отвлекаетесь, чтобы заняться садом, стиркой, прогулкой или чем-либо другим, Вы погружаетесь в эту деятельность, и ответы сами выходят на поверхность.  Большинство техник творческого решения заставляют Вас отключить Ваш сознательный, думающий мозг и начать использовать более глубокую, интуитивную часть Вашего ума. И эта часть обладает множеством ответов, которые обычно нам недоступны. Это та часть, которая доступна нам во время сна или медитации или при использовании техник творческого мышления.  Посмотрите, что делают другие менеджеры – те, которыми Вы восхищаетесь и которых Вы уважаете. У них наверно целая уйма творческих приемов. Используйте некоторые из них. Почитайте про техники творческого мышления. Узнайте о том, что делают, думают, применяют умные менеджеры. Спросите кого-либо, занимающегося другой деятельностью, что бы они сделали. Не бойтесь показаться эксцентричными или странными – в конце концов, некоторые из наилучших идей появились у людей во сне. |
| **63. Don't stagnate**  "A manager's job is to create stability and deal with reality. A leader's job is to stir emotion and set audacious, grandiose goals that shake the sta tus quo. Too much management and you stag­nate. Too much leadership and you get nowhere. Embrace the challenge of striking the balance. Do it well, and the results will surpass your wildest dreams." The Management and Leadership Network  So are you a leader or a manager? Not really a fair question when we've spent the whole book so far making sure you are an effective, efficient and startlingly good manager. But the really good managers are also leaders - they inspire and motivate, encourage and enthuse. They draw people to them like moths to a flame. They are charismatic and dynamic and stylish. They are leaders indeed. But they are also good managers. Too much management, and you stagnate. You have to revel in change, seek new challenges, stay on your toes, find new ways of doing things, motivate your team in new and exciting ways, introduce new technology and ideas, start trends, jump fences, light fires. You can't be seen to stand still or moss will grow over you and you become a fixture and people stop noticing you.  I know it's difficult sometimes to see beyond today's work load, tomorrow's meetings, next week's directors' report. But you have to be moving or you will stagnate. Set aside a little time each day or week - only half an hour perhaps - to think up new ways of being revolutionary. Why? Because if you don't do this you become bogged down in the day-to-day, the humdrum, the routine. Yes, you are a manager, but you are also an innovator, motivator, inspirer, leader, trendsetter.  If the moss has already grown over you and people have corne to regard you as part of the furniture you will have to work very hard to shake off that image. Don't scare them with radical change - do it bit by bit. | **63. Избегайте застоя**  «Работа менеджера – создавать стабильность и иметь дело с реальностью. Работа лидера – руководить эмоциями, ставить грандиозные цели, потрясать статус-кво. Слишком много управления – и будет иметь место застой. Слишком много руководства – и вы окажетесь нигде. Приветствуйте сложную задачу: как достичь баланса. Делайте это хорошо, и результаты превзойдут ваши самые смелые ожидания».  Сеть Управления и Руководства  Так вы – лидер или менеджер? Не совсем уместный вопрос. Мы уже прочитали большую часть этой книги, чтобы удостовериться в том, что вы эффективный и потрясающе хороший менеджер. Но по-настоящему хорошие менеджеры также являются лидерами. Они воодушевляют и мотивируют, вдохновляют и способствуют энтузиазму. Они ведут за собой людей, люди тянутся к ним, как мошки летят на огонь. Они обладают харизмой, динамичны и стильны. Они действительно лидеры. Но они также хорошие менеджеры. Слишком много менеджмента, и вы подвергнетесь застою. Вам нужно способствовать возникновению изменений, искать новые, сложные задачи, стоять крепко на своих ногах, находить новые пути выполнения работы, мотивировать свою команду новыми, великолепными способами, вводить новые технологии и идеи, инициировать тенденции, перепрыгивать через заборы, разжигать костры. Вы не можете казаться всем спокойно стоящими, или на вас нарастет мох, и вы станете статуей, тогда вас больше никто не заметит.  Я знаю, что иногда сложно видеть что-либо, помимо сегодняшней рабочей нагрузки, завтрашних встреч, отчета директоров для следующей недели. Но вам нужно двигаться, иначе – застой. Оставьте немного времени каждый день, каждую неделю – всего лишь полчаса, возможно – чтобы подумать о новых способах, как быть революционером. Почему? Потому что если вы не сделаете этого, вы погрязнете в повседневности, скуке, рутине. Да, вы – менеджер. Но вы также и новатор, вы мотивируете, вы вдохновляете, вы – лидер, вы – законодатель тенденций.  Если на вас уже нарос мох, и люди рассматривают вас в качестве предмета мебели, вам нужно будет изо всех сил стараться, чтобы стрясти этот имидж с себя. Не пугайте их радикальными изменениями. Делайте это шаг за шагом, понемногу. |
| **64. Be flexible and ready to move on**  "Don't be irreplaceable. If you can't be replaced, you can't be promoted." Anonymous  There will come a time when it's time to move on. Other jobs are waiting to be done. Other teams are waiting to be led. You may have to pack up camp and hit the trail. 'Hell is in hello, heaven is in goodbye forever, it's time for me to go', sort of stuff. \* Keep your eyes open for opportunities. Remember your long-term plan -and I bet it didn't include stuff like, 'Stay here until I retire and/or turn to dust' - and keep looking to distant horizons.  Being a good manager, a fantastic manager, often means you get sought out, head-hunted, poached. Be ready to be enticed away Doesn't mean you have to go, but be open to offers - how flattering.  Stay on your toes and be ready to move sideways; be prepared to look at unusual opportunities. Be ready perhaps to go it alone if that's in your long-term plan.  Should you feel guilty at abandoning your team? No. You have a career and that involves moving on. Your team may benefit from a breath of fresh air coming in after you to blow the cobwebs away. I've left managerial jobs where the staff seemed genuinely surprised that I would dare to leave, to spread my wings and go 'elsewhere', as if it was a dark and dangerous country that would gobble me up. Of course, once 1 had left I gained a reputation as a 'deserter' for leaving, but better that than 'good riddance'.  \* Lee Marvin in Paint Your Wagon. | **64. Будьте гибкими и готовыми двигаться дальше**  «Не будьте незаменимым. Если вас нельзя заменить, вас нельзя продвигать по службе».  Аноним  Обязательно настанет момент, когда будет время двигаться дальше. Нужно делать и другую работу. Нужно возглавлять и другие команды. Возможно, вы должны паковать рюкзаки, отправляться в поход, наметив маршрут. «Привет! Пока! Время отправляться в путь!» Смотрите внимательно: вы увидите открывшиеся для вас возможности. Помните о вашем долгосрочном плане. И я думаю, что его пунктом не было следующее: «Оставаться здесь, пока я не выйду на пенсию, а потом из меня песок будет сыпаться». Смотрите, ищите новые горизонты.  Будьте хорошим менеджером! Фантастическим менеджером! Это часто означает, что вас ищут. Ищут хед-хантеры. Это не значит, что вы перейдете в другую компанию. Будьте открытыми для предложений. Насколько это льстит нам!  Стойте твердо на своих ногах. Будьте готовыми двигаться в стороны. Подготовьтесь к тому, что у вас появятся необычные возможности. Будьте готовыми ухватиться за них, если они соответствуют вашему долгосрочному плану.  Должны ли вы себя чувствовать виноватым за то, что вы покидает свою команду? Нет. Вы сделали карьеру, а это подразумевает, что вы будете двигаться вперед. Ваша команда выиграет от глотка свежего воздуха, который поступит, после того как вы перейдете в другую компанию. Я уходил с менеджерских позиций, и персонал был в действительности удивлен, что я осмелился уйти, расправить крылья и полететь «куда-либо еще», как если бы я направился в темную, опасную местность, которая поглотила бы меня. Конечно, когда я ушел, обо мне стали говорить, что я «сбежал», «покинул» их. Но это лучше, чем «хорошее устранение».   * Ли Марвин в «Paint Your Wagon». |
| **65. Remember the object of the exercise**  "Happy, fulfilled, stretched but supported people generally achieve the most at work and get the most from life. They drain a lot of swamps - and have a pretty good time doing it (strange though it may seem swamp drainage is a Very Enjoyable Occupation). However, many of us face a few alligators . . . those subversive obstacles that get in the way of a productive, high achieving but low-stress kind of life. Some of them we make ourselves, some of them are placed there by other people. Some of them just are." Get Ahead; Give a Damn\*  And the object of the exercise, my friend, is what? We all have a different agenda. You may say, To make profits for the share­holders' (Rule 48), but you're just trying to curry favour by giving an answer you think I want. 1 don't.  Remember that even when you are up to your arse in alligators the object of the exercise was to drain the swamp. There are many objectives, many swamp-draining exercises. You might see it as the next project, setting the next budget, getting through the next interview, week or disciplinary interview. It might be long-term stuff, career in general, etc. And the alligators who bite your bum could be colleagues, customers, clients, bosses, staff, family, you name it/them. But they do get in the way of draining the swamp.  This is a Rule about focusing so you don't get side-tracked by all the nonsense that goes on around you. Stay focused and keep the objective in your sights at all times - whatever it may be.  \* Get Ahead; Give a Damn is a little book of big ideas about how to be more suc cessful and happier at work. Every penny of the cover price goes to help homeless unemployed people get back on their feet. You can get a copy from www.pearson-boofo.com if you are interested. | **65. Помните об объекте упражнения**  «Счастливые, довольные, усталые люди, которым оказывается поддержка, обычно достигают наилучших результатов на работе и получают максимум от жизни. Они осушают множество болот – и им действительно нравится это делать (странно, как если бы осушение болот было бы «Очень Приятным Занятием»). Однако многие из нас сталкиваются с некоторыми крокодилами. Это препятствия, которые погружены в воду: их не видно. Они у нас на пути. Производительность труда высокая. Результаты достигаются. Но в жизни мало стресса. Некоторые из них расставляем мы сами. Иные размещаются другими людьми. А некоторые – эти люди и есть».  Идите вперед, и не обращайте ни на что внимания \*  А объект упражнения, мой друг – это что? У нас у всех есть разные планы и графики. Вы можете сказать: «Приносить прибыль в пользу акционеров (Правило 48), но вы просто пытаетесь подать под другим соусом тот ответ, которого, вы думаете, я жду от вас. Нет, не жду.  Помните, что даже когда вы по самые уши в болоте с крокодилами, объектом упражнения было осушение болот. Есть много целей, много упражнений по осушению болот. Вы можете рассматривать это в качестве следующего проекта, составления следующего бюджета, ведения следующего интервью – на следующей неделе, еженедельной беседы или разговора относительно дисциплины. Разговор может идти о чем-то долгосрочном, карьере в целом и т.д. А аллигаторами, которые кусают вас за мягкое место, могут быть коллеги, клиенты, боссы, персонал, семья. Вы можете назвать этих людей сами. Но они действительно мешают нам, встают у нас на пути, когда мы осушаем болото.  Есть Правила: фокусируйте ваше внимание, чтобы вас не отвлекала всякая чепуха, которая происходит вокруг вас. Оставайтесь сфокусированными, смотрите, чтобы ваша цель была тем, на что вы обращаете внимание. Всегда. Что бы это ни происходило вокруг.  Идите вперед, и не обращайте ни на что внимания \* - это небольшая книга о том, как быть успешным и более счастливым на работе. Каждый пенни, потраченный на изготовление обложки, переводится в пользу бездомных, безработных людей. Вы можете получить копию этой книги, зайдя по ссылке: [www.pearson-boofo.com](http://www.pearson-boofo.com), если вам это интересно. |
| **66. Remember that none of us has to be here**  "There is no formula for success, but there is formula for failure and that is trying to please everybody." Man Ray, painter, photographer, sculptor, illustrator, film-maker, inventor, philosopher  I once worked with a fabulous manager. Sadly he is no longer with us but I remember all the managerial stuff he taught me. He was one of us - seemingly. On the surface he played the company game, discreet, charming, efficient, hard-working, but deep down this man worked for no one but himself. Bob was a individualist, a rule breaker (but not these Rules - most of these came from him), non-conformist, maverick. He trod a fine line. He was Mr Cool Dude. Mr Management Should Never Be Seen To Be Done.  Sure he got the job done and done extremely well, but he was a managerial rebel. He and 1 were scheduled once to go on a managers training course. Guess who failed to show up? Yep, Bob. He wasn't going to make Lego models for anyone.  1 went. I made Lego models. I toed the company line. Guess who got promoted? Yep, right again. Bob.  So how did we get here? Ah, moaning. I moaned. Bob would say, 'None of us has to be here'. And he meant it. Literally Literally none of us has to be here. We don't have to do the job. We can walk any time we want. This means we are here by choice. We have chosen to be here. We choose to be here each and every day.  It is our choice. If we have chosen to be here then surely it means we are enjoying It - or we wouldn't be here? Right? If we aren't enjoying it then we should choose not to be here.  Basically what Bob was saying to me was, 'Stop moaning - enjoy it or leave'. This doesn't mean you can't point out the things that are wrong, but if they aren't going to get solved you'd better learn to live with them. Enjoy it or move over and let someone else do the job who will. None of us has to be here. | **66. Помните о том, что никто из нас не обязан быть здесь**  «Не существует формулы успеха, но есть формула провала, и все, как-будто, этим довольны»  Манн Рей, художник, фотограф, скульптор, иллюстратор, режиссер, изобретатель, философ  Я однажды работал с чудесным менеджером. К сожалению, он уже покинул этот мир, но я помню все, чему он меня учил о менеджменте. На первый взгляд он был обычным человеком. На поверхности он играл в игры компании, был скромным, очаровательным, эффективным, много работал, но, в сущности, этот человек работал только для себя. Боб был индивидуалистом, он нарушал правила (но не эти Правила – большинство из них пришли от него), он был неординарной личностью. Он хорошо себя вел. Он был господином Крутым. Он никогда не выглядел как господин Менеджмент.  Конечно, он выполнял работу и чрезвычайно хорошо, но он был менеджером-бунтарем. Однажды мы с ним должны были пойти на курс обучения менеджеров. Угадайте, кто на него не пришел? Конечно, Боб. Он не собирался играться в игрушки с кем-либо.  Я же пошел. Я игрался в игрушки. Я играл по правилам компании. Угадайте, кого повысили. Правильно. Повысили Боба.  Так зачем же мы сюда пришли? О, ворчание. Ворчал я. Боб сказал бы «Никто из нас не обязан быть здесь». И он имел в виду именно это. Буквально. Буквально никто из нас не обязан быть здесь. Мы не обязаны выполнять работу. Мы можем в любое время уйти. Это означает, что мы здесь по своему желанию. Это мы сделали выбор быть здесь. Мы выбираем быть здесь каждый раз и каждый день.  Это наш выбор. Если мы сделали выбор быть здесь, это, конечно же, означает, что нам это нравится – иначе были бы мы здесь? Правильно? Если бы нам это не нравилось, тогда мы должны решиться уйти отсюда.  В основном то, что мне говорил Боб, было следующим: «Перестань ныть – наслаждайся этим или уходи». Это не означает, что Вы не имеете права указывать на то, что Вы считаете неправильным, но если эти неправильные вещи не будут поправляться, Вам лучше с ними смириться. Наслаждайтесь этим или двигайтесь дальше и дайте кому-нибудь еще делать работу, кто будет это делать. Никто из нас не обязан быть здесь. |
| **67. Go home**  "Many managers follow the notion of busy fools and confuse hard work with long hours. They think because they work 15-hour days and forget their children's names, they must be bloody good managers. The best sales manager I worked with never once worked beyond 5.30 pm." Caspian Woods, From Acorns - How to build your brilliant business from scratch  Another manager I worked with stayed late, got in early, skipped lunch and kept his head down and grafted every second he was there. Guess who got promoted over him? Yep, Bob again from Rule 70. Mr Cool Dude.  One of Bob's favourite lines, to me anyway, was, 'Go home, Rich, go home. You've got a young family, go home and see them before they forget what you look like. Either that or send them a photo before they really forget.' Naturally 1 went home. As did Bob, a lot. In fact he was at work so little he got promoted again. His secret? His team, of which 1 was one, would have done anything for him. We went that extra mile. We would never have willingly let him down. Bob inspired loyalty in his staff in a way I've rarely seen since. He made all of us feel grown-up, trusted, treated in a respectful way. He never shouted, abused, put upon, demanded, overworked, or humiliated his team. I never saw him have to discipline anyone, ever. He was charismatic and charming, cool and relaxed. He cooked us all like small fish. He said his secret was his family. For them he worked. He adored his children and would rather have been home with them than working. His love for them showed and he wore the badge of happy family man with great pride. He talked a lot about his kids and his wife and was obviously very happy with them.  He never stayed late because that would have been disloyal to his number-one priority - his family This gave him great depth. He was well rounded and balanced. He was at ease with himself. He had nothing to prove at work because he was content at home. I've worked with some complete bastards and I can say the only thing they all had in common was a bad home life. Their base camp was corrupt and it showed. So, my dear friend, go home. | **67. Уходите домой**  «Многие менеджеры следуют понятию «занятых дураков», путая трудную работу с долгими часами работы. Они думают, что если они работают по 15 часов в день и забывают имена своих детей, они, должно быть, являются чертовски хорошими менеджерами. Самый лучший менеджер по продажам, с которым я когда-либо работал, никогда не находился на службе после 5.30 ч вечера»  Каспиан Вудс, из Акорнс – Как построить ваш блестящий бизнес с нуля  Другой менеджер, с которым я работал, засиживался на работе допоздна, вставал рано, не обедал. От усталости он едва мог держать голову на плечах. Он упорно работал каждую секунду, когда он находился в офисе. Угадайте, кого повысили, кто стал руководить этим человеком? Да! Боба. Снова Боб! Из Правила 70. Мистер Крутой Парень!  Боб любит повторять мне: «Иди домой, Рич. Иди домой. Ты недавно женился, у тебя молодая жена, дети. Иди домой, посмотри на них, пока они не забыли, как ты выглядишь. Или иди домой, или отправь им свое фото, до того, как они забыли». Естественно, я шел домой. И Боб тоже шел. В большинстве случаев. На самом деле, он был на работе настолько мало, что он снова получил повышение. В чем его секрет? Его команда, членом которой являлся я, сделала бы что угодно ради него. Мы прошли ту самую лишнюю милю. Мы бы никогда намеренно не подвели его. Боб вдохновлял нас, чтобы мы были приверженными сотрудниками. С тех пор я не видел, чтобы какой-либо менеджер делал это так успешно. Он на каждого из нас оказывал положительное влияние: мы почувствовали себя взрослыми, осознали, что нам доверяют. Он обращался с нами уважительно. Он никогда не кричал, не оскорблял, не навязывал, не требовал, не перерабатывал, не унижал свою команду. Я никогда не видел, чтобы он делал выговор кому-либо. Никогда. Он был харизматичным и обаятельным, расслабленным и веселым. Он справлялся с нами, как с маленькими рыбешками – легко. Он сказал, что его секретом была его семья. Он работал для них. Он обожал своих детей, и скорее был бы с ними, нежели чем на работе. Он демонстрировал свою любовь к семье, он как бы носил знак «счастливый семьянин» с гордостью. Он много говорил о своих детях и своей жене, и, очевидно, был счастлив с ними.  Он никогда не оставался в офисе допоздна, поскольку тогда бы он не смог находиться там, где он должен был: со своей семьей. Это был для него приоритетом номер один. Это было бы нечестным по отношению к ним. Благодаря этим отношениям у него была такая глубина чувств. Он был спокоен и сохранял баланс во всем. Ему было легко самому с собой. Ему нечего было доказывать на работе, поскольку он был счастлив дома. Я работал с некоторыми людьми – это были редкостные подонки. Я могу сказать единственное: у них было что-то общее, а именно: им было плохо дома. Их база была коррумпирована. Это было видно. Поэтому, мой дорогой друг, идите домой. |
| **68. Plan for the worst, but hope for the best**  "If you decide to go out to these wild places and put yourself in these conditions, be responsible for yourself and those in your party. There are many requirements; good judgement, common sense, experience, and leadership are just a few. Unexpected things can and do happen ... Be Prepared. Expect the unexpected. Always carry a bivvy sack on every climb. Be prepared to spend the night up there! Plan for the worst, but hope for the best!" Tim Driskell, climber  I don't expect you to carry a bivvy sack at all times but I do expect you to prepare for the worst and hope for the best. What's your worst-case scenario? All the staff phone in sick because it's World Cup Final? You lose that big order? Sales slump to zero? Building burns down? National strikes? Flu epidemic? Terrorist attack? Oil spillage? Health and Safety close you down? All or any of these things can play havoc with your budget figures.  So what contingency plans do you have in place in case this worst-case scenario actually happens? Huh? Yep, thought so. You've got to have emergency plans, panic routes mapped out. procedures for crisis management, actions wrapped up and in the bag, replacement crews sorted, alternative sources of income laid down. You have to have a plan.  Now chances are you won't ever have to implement this plan. With luck and divine intervention it will always remain a plan -nothing more. But plan you have to have.  Now, you are allowed to hope. Hope it ain't never gonna happen. Hope the sun will forever shine. I was once asked by a special committee what I would do in the event of a major bomb scare at the company where I worked. My answer, 'Hope it's a hoax', made them laugh but earned me no brownie points at all. 'What about a plan?' I was asked. 'Oh, I've got one of those as well', I said and I may have recovered about half a point. Have a plan - and a lot of hope. | **68. Планируйте, с расчетом на худшее, но надейтесь на лучшее**  «Если вы решаете выйти в эти дикие места и оказаться в этих условиях, несите ответственность за себя и за тех, кто на вашей стороне. Здесь много требований; умение оценивать ситуацию, здравый смысл, опыт и умение возглавить команду это только немногие из них. Неожиданные вещи могут и на самом деле происходят… Будьте готовы. Ждите неожиданного. Всегда тащите мешок бобра при каждом восхождении. Будьте готовы потратить ночь, чтобы быть там! Планируйте, с расчетом на худшее, но надейтесь на лучшее!» Тим Дрискел, альпинист  Я не жду, что вы будете таскать мешок бобра всякий раз, но я надеюсь, что вы приготовитесь к худшему, но надеетесь на лучшее. Каков ваш сценарий наихудшего случая? Возможность позвонить по болезни, потому что это Финал Кубка Мира? Вы потеряли большой заказ? Продажи упали до нуля? Здание сгорело? Национальная забастовка? Эпидемия гриппа? Атака террористов? Разлив нефти? Отдел по безопасности и здравоохранению закрывает вас? Все или любое из этих действий может погубить ваши бюджетные выкладки.  И поэтому, какие планы по непредвиденным событиям у вас есть в данной ситуации в случае, если этот наихудший сценарий действительно случается? Ух. Да, так и думал. Вы должны иметь планы по непредвиденным случаям, маршруты выхода из здания на картах, процедуры для кризисного управления, действия по сворачиванию с гарантированным удачным исходом, что-то подобное перемещению команды, определенные альтернативные ресурсы дохода. Вы должны иметь план.  Теперь шансы, которых у вас у вас не было, для внедрения этого плана. При удачном исходе и сказочном вступлении они всегда остаются планом и ничем больше. Но план вы должны иметь.  Теперь вам позволено надеяться. Надейтесь, что это никогда не случится. Надейтесь, что солнце будет светить всегда. Меня однажды спросили в специальном комитете, что бы я делал в случае опасности общей бомбардировки в компании, где я работал. Мой ответ, «Надеялся бы, что это розыгрыш», заставил их рассмеяться, но не заработал при этом положительных очков. «А каков будет план?» Меня спросили, «У меня есть также один план для такого рода ситуации», сказал и заработал на этом хотя бы половину очка. Иметь план – и массу надежды. |
| **69. Let the company see you are on its side**  "One of the basic causes for all the trouble in the world today is that people talk too much and think too little. They act impulsively without thinking. I always try to think before I talk." Margaret Chase Smith, the first woman elected to both the US House of Representatives and the US Senate  To let the company see you are on its side you need to do some concrete things. Such as:  \* buy some shares  \* read the company newsletter - better still, edit the damn thing \* support company functions  show an interest  ask questions  \* have your interest in the company noticed and recorded in some way  \* focus on what you contribute to the company, not on what you get out of it  \* use the company's products or services \* actively speak well of the company  " rehearse saying what you think is good about the company -have a ready answer to hand if asked  " know the company's mission statement and philosophy  \* know the company's products and/or services inside and out  \* know the company history - its formation, its mergers and acquisitions etc., its long-term goals and its key personnel (founder etc.)  \* know the company's social standing and what it does for the community.  What you do not do - ever - is bad-mouth the company, under any circumstances.  'But, but, but', I hear you say, 'Won't this make me out to be an oik, a toady, a yes-person, a lackey, a company mouthpiece?' Nope. Not if you do it right. If you mouth platitudes and seem insincere people will know it is an act and that you are a company pawn. But if you are strong about it people will take your lead and follow suit. Set an example. Be outspoken in your praise for the company. It is such an unfashionable thing to do you will make your mark, but you do have to be sincere and bold.  'But what if I don't feel so good about the company?' Then get out. It's a two-way process. They employ you. You work for them. You give and they give. You take and they take. If you're unhappy about this relationship, then get out, get a divorce, find another lover. You have to love your company and see it as a relationship, If you're in a bad one, what are you going to do about it? Put up and shut up? I do hope not. | **69. Пусть компания видит, что вы на ее стороне**  «Одна из основных причин всех проблем в мире сегодня это то, что люди много говорят и мало думают. Они действуют импульсивно, не думая. Я всегда стараюсь думать, прежде чем говорить». Маргарет Чейз Смит, первая женщина, избранная в обе палаты парламента США, палату представителей и Сенат.  Чтобы компания могла видеть, что вы на ее стороне, вам нужно сделать некоторые конкретные вещи. Такие как:  \*купить немного акций  \*читать сводки компании – лучше молча, с редактированием неудачных частей  \*поддерживать функции компании  \*показывать заинтересованность  \*задавать вопросы  \*иметь заинтересованность в компании, замеченную и зафиксированную некоторым образом  \*сосредоточьтесь на том, что вы вкладываете в компанию, а не на том, что вы получаете от нее  \*используйте изделия или услуги компании  \*активно хорошо отзывайтесь о компании  \*репетируйте, какие могут быть положительные стороны в вашей компании – имейте под рукой готовые ответы, если вас спросят  \*знайте официальную формулировку задачи компании и ее философию  \*знайте изделия и/или услуги компании внутри и снаружи  \*Знайте историю компании – ее образование, ее слияния и приобретения и т.д., ее долгосрочные цели и ее ключевых сотрудников (основателей и т.д.)  \*будьте в курсе относительно социального положения компании, и что она делает для своего сообщества.  Что вы не должны делать – когда бы то ни было – это плохо высказываться о компании, ни при каких обстоятельствах.  «Но, но, но» я слышу как вы говорите, «Не сделает ли это меня несведущим, лизоблюдом, на все согласным человеком, лакеем, глашатаем в пользу компании?» Нет. Нет, если вы делаете это правильно. Если вы произносите банальности и кажетесь неискренним, о чем люди знают, это будет действовать, таким образом, и тогда вы будете пешкой в компании. Но если вы твердо стоите в отношении этого, люди будут принимать ваше направление и следовать этому. Показывайте пример. Будьте красноречивы в своих похвалах компании. Это не модно так делать и вы внесете свою лепту, но вы должны быть искренним и уверенным.  «Но что если я не думаю слишком хорошо о моей компании?» Тогда покиньте ее. Это процесс имеет два пути. Они наняли вас, Вы работаете на них. Вы даете, и они дают. Вы получаете, и они получают. Вы несчастливы в этих отношениях, тогда уходите, получите развод, ищите другого любовника. Вы должны любить вашу компанию и понимать это как отношения. Если вы в плохих отношениях, что вы собираетесь делать? Остаться ненадолго и потом орать? Я надеюсь, что нет. |
| **70. Don't bad-mouth your boss**  "Kill my boss? Do I dare live out the American dream?" Homer Simpson  OK, so your boss is a jerk and you can't stand working under such a weasel and you've just got to tell everyone you meet what a fool this boss is. Yes? No. Wrong, wrong, wrong. You do not bad-mouth your boss under any circumstances. OK so your whole team knows your boss is useless and they make that clear to you. Do you agree? No, you do not. Never, ever. If you can't find anything good to say, then say nothing at all. You do not slag them off even if they deserve it, or you feel they do anyway.  Your boss is your boss. If they are that dreadful then don't work for them, go look someplace else. If you are going to work for them then that is your choice and you have to stick with it, live with it, support it, believe in it - or you'll go mad.  If your boss is a nightmare it is your job to turn that around. Get them to trust you. Then get them to delegate to you. Then get them to hand over responsibility to you. Then replace them. Simple, isn't it? Obviously not, but these are the steps you must take if you are serious and committed.  Watch what you say about your boss in case it gets back to their own boss - who might just happen to be a fan of your boss and not take kindly to you bad-mouthing them. After all, they put them there and for you to publicly question that decision leaves you in a precarious situation yourself.  I once worked for a complete son of a ... who drank, kept bad company and didn't know if it was New York or New Year most of the time. Someone complained about him to head office and a deputation was sent down to take statements. Twelve junior managers, including myself, were questioned about his behaviour. I refused to co-operate and said nothing. A year later my boss was still there and I was still there but 11 other junior managers no longer worked for that company. Moral: keep shtum if you can't be nice. How come he survived? Beats me. He obviously had juice in the right places. How did I survive? No idea. He trusted me and I kept my head down and got on with my job; his behaviour didn't affect me unduly and 1 coped. | **70. Не отзывать плохо о своем боссе**  «Убить моего босса? Посмею ли жить по принципам американской мечты?»  Хомер Симпсон  Ну хорошо, из-за того, что босс ваш нервный, вы не можете выдержать работу под руководством такого проныры, и вы собираетесь рассказать всем, кого встретите, какой дурак ваш босс. Да? Нет. Неправильно, неправильно, неправильно. Вы не будете плохо отзываться о вашем боссе, ни при каких обстоятельствах. Хорошо, весь коллектив знает вашего босса как не пригодного, и они дают вам это понять, Вы согласны? Нет, вы не согласны. Вообще никогда. Если вы не придумаете что-то хорошее, чтобы сказать, тогда ничего не говорите вообще. Вы не осуждаете их, даже если они этого заслуживают, или вы думаете так же как они в любом случае.  Ваш босс это Ваш босс. Если они ужасны, не работайте на них, пойдите и поищите место где-то еще. Если вы собираетесь работать на них, значит это ваш выбор, и вы должны придерживаться его, жить с этим, поддерживать это и верить в это – или вы сойдете с ума.  Если ваш босс это кошмар то это ваша работа, повернуть это другой стороной. Заставьте их доверять вам. А затем сделайте так, чтобы они поручали вам работу. И заставьте их передавать вам ответственность за это. И потом замените их. Просто, разве нет? Очевидно, нет, но такие шаги вы должны сделать, если вы серьезный и ответственный.  Когда то я работал на совершенного су…. сына, который пьянствовал, имел плохую компанию и не знал, был ли это Новый год или Нью-Йорк почти всегда. Кто-то на него пожаловался в головной офис, и была прислана делегация, чтобы сделать выводы. Двенадцать молодых менеджеров, включая меня, были расспрошены о его поведении. Я отказался сотрудничать и ничего не сказал. Год спустя мой босс был еще здесь, и я был еще здесь, но 11 других молодых менеджеров уже больше не работали в компании. Мораль: продолжайте держать язык за зубами, если не можете быть милым. Как произошло, что он остался? Это тоже озадачивает меня. Очевидно, у него что-то было в запасе, и он это применял когда надо. Как он остался, без понятия. Он мне доверял, и я опускал голову и продолжал работать, его поведение не влияло на меня, так как не должно было бы, и я справлялся. |
| **71. Don't bad-mouth your team**  "Tact is the ability to describe others as they see themselves." Eleanor Chaffee  So you can't bad-mouth the company and you can't slag off your boss. 'Surely', I hear you ask, 'I can criticize my team?' Not in public you can't. Behind closed doors when there is no one there but you and you alone, then and only then are you allowed one small silent scream when things really hit the fan, but apart from that, nothing.  It's a poor work person who blames their tools. Your team is your tool to getting your management job done. If your team is useless it is you who hasn't sharpened the tool, oiled it, cleaned the rust off, repaired the handle, replaced worn out bits, checked for damage, that sort of thing.  Your team will make mistakes, that's a given. Things will go wrong, that too is a given. You're dealing with people; they screw up from time to time, get emotional, let you down, fail to work as a team, goof off and generally behave completely normally. You'd be a fool not to expect this, to plan for it, to build it into your plans. Look, things go wrong and slagging off your team doesn't help. Learn from it and move on.  You have to 'publicly celebrate those who move the organization closer to the attainment of its vision and strategic goal' - that's your team, that is. If you slag your team off you are focusing on the negative, which will spiral them downwards. If you praise them it's an uplifting experience.  If you slag your team off you are slagging yourself off and admitting publicly you are a crap manager. Don't do it - you're not. | **71. Не отзываться плохо о своей команде**  «Такт это способность описать других, как они сами себя видят».  Элеонор Чеффи  Таким образом, вы не можете плохо отзываться о компании и не можете осуждать вашего босса. «Конечно», я слышу, что вы спрашиваете, «А могу я критиковать мою команду?» Нет, при людях вы не можете. За закрытыми дверями, когда никого нет, но он и вы, только тогда вам позволен один безмолвный крик, когда ситуация действительно паршивая, и помимо этого, ничего.  Это очень плохо, когда человек ругает свои инструменты. Ваша команда это Ваш инструмент для достижения того, как ваше управление будет осуществлено. Если ваша команда бесполезна, это вы тот, кто не заточил инструмент, не смазал его, не счистил ржавчину с него, не починил ручку, не заменил сносившиеся детали, не проверил, не повредилось ли что-то, вот так примерно обстоят дела.  Ваша команда делает ошибки, это как данность. Дела идут неважнецки, это данность. Вы имеете дело с людьми; они портят что-то время от времени, бывают эмоциональными, разочаровывают вас, не справляются с работой как команда, бывают глупы и, в общем, ведут себя совершенно нормально. И вы были бы дураком, если бы не ждали этого, не планировали бы это, не вносили бы это в свои планы. Смотрите, дела идут плохо и осуждающая вас команда не помогает вам. Учитесь на этой ситуации и двигайтесь дальше.  Вы должны «публично чествовать тех, кто продвигает организацию в направлении достижения по их представлению стратегических целей» - это ваша команда, вот так. Если вы осуждаете вашу команду, вы сосредотачиваетесь на негативе, который по спирали опускает их вниз. Если вы хвалите их, это практика, которая поднимает.  Если вы ругаете вашу команду, вы ругаете себя и признаете публично, что отстойный менеджер. Не делаете этого – вы не такой. |
| **72. Accept that some things bosses tell you to do will be wrong**  "I find it rather easy to portray a businessman. Being bland, rather cruel and incompetent comes naturally to me." John Cleese  Just because you do your job well doesn't mean everyone else does. Some bosses are useless and there's no getting away from that. Sometimes they will tell you to do stuff that is crazy Sometimes they will issue orders that are so obviously off the wall you can't help but gasp. Sometimes they will tell you to do things that are completely wrong. What are you to do? You have various options:  \* refuse \* leave  " seek advice from your union/management advisory body/ trade body if you are in one  ask advice from Human Resources  ask advice from other managers  ask advice from your boss's boss  put your concerns in writing  \* get on and do it but grumble a lot  \* get on and do it with a cheerful smile and a whistle \* talk to your boss about your misgivings.  Initially it might be politic to go and talk to your boss in person, face-to-face, over an informal coffee; a bit of a chat, nothing too heavy. Point out you think you have a problem with their order. Don't make it personal. Don't attack them. Don't tell them they are crap. Explain that it is you that has the problem. The order and your boss are fine but you feel uncomfortable. Put the ball firmly back in their lap. If they insist, end by saying you still feel uncom­fortable about it and would like time to seek further advice. Ask if you can put your fears in writing and whether they would do the same.  Sometimes you have to accept that bosses don't know what they are doing, ain't going to change and you have to put up with it. Or you could simply refuse or leave. Your call. The Rule is that you should accept it happens from time to time. | **72. Допускайте, что некоторые вещи, которые ваш босс просит вас сделать будут неправильные**  «Я считаю, что легко нарисовать образ бизнесмена. Быть спокойным, достаточно грубым и некомпетентным это подходит и в моем случае». Джон Клизи  Из-за того, что вы делаете свою работу хорошо, это не значит, что еще кто-то тоже делает ее хорошо. Некоторые боссы непригодны, и нельзя с этим не согласиться. Иногда они говорят вам, что вы делаете сумасшедшие вещи. Иногда они отдают приказы, которые так очевидно не соответствуют и не помогают, что рот откроешь, от удивления. Иногда они говорят, что вы делаете все совершенно неправильно. Что вы делаете? У вас различные варианты:  \*отказа  \*ухода  \*добиваться консультации от вашего союза/ управляющего консультационного подразделения/ профессионального объединения, если вы в нем состоите  \* искать совета от Отдела кадров  \*спрашивать совет у других менеджеров  \*искать совет у босса вашего босса  \*представить свои опасения в письменном виде  \*пойти и делать это, но ворчать и ругаться при этом  \*продолжать, но с жизнерадостной улыбкой и присвистывая\* при этом и еще при этом разговаривать с боссом о своих дурных предчувствиях.  Сначала было бы правильной политикой подойти и поговорить с лазу на глаз с боссом, во время неформального завтрака, чтобы это было в форме беседы, ничего напрягающего. Подчеркните, что вы думаете, что у вас проблема с его приказом. Не делайте это чем-то личным. Не нападайте на него. Не говорите ему гадостей. Объясните то, что это у вас такая проблема. Приказ и босс выглядят хорошо, но вы чувствуете себя не в своей тарелке. Заложите мяч обратно в те же ворота. Если они настаивают, прекратите, но скажите, что по-прежнему чувствуете себя не комфортно по этому поводу и потратьте еще свое время не то, чтобы добиться новой консультации. Спросите, можно вам изложить свои опасения в письменном виде, и не сделают ли они тоже самое.  Иногда вы должны принять то, что боссы не знают, что они делают и не собираются менять это, и вы должны продолжать жить с этим. Или просто отказаться и уйти. Ваш выбор. Правило таково, что вы должны принимать это, что происходит время от времени. |
| **73. Accept that bosses are as scared as you are at times**  "If you're not the lead dog, the scenery never changes." Bumper sticker  Poor loves, they too get frightened, paranoid, lost, feel unloved, confused, at sea, vulnerable and alone. Your job is to take away your bosses' pain, their fears and make them relax.  You are a manager and have to manage not only downwards but upwards as well. When you deal with your bosses you mustn't ever:  \* threaten \* usurp  intimidate  pressurize  menace  \* disrespect  \* question (apart from under Rule 78)  \* undermine  \* ridicule.  Instead you have to support, back, encourage, comfort, console, cheer up, relieve the pressure on, be utterly dependable, take the strain, guard the fort and eventually perhaps replace them - with yourself of course.  Some bosses are so stricken with panic they are incapable of making decisions. You will have to make decisions for them and reassure them that everything is fine - nurse is here now and they can go and lie down. | **73. Примите, что боссы иногда так же напуганы, как и вы**  «Если вы не собака-лидер, окружающая обстановка никогда не меняется».  Наклейка на бампер  Бедняги. Они тоже пугаются. У них бывает паранойя. Они чувствуют себя потерянными. Что их не любят. Сконфуженными. В недоумении, сбитыми с толку, одинокими. Ваша работа – снять напряжение, облегчить страдания вашего начальника, избавить их от страхов и сделать так, чтобы они расслабились.  Вы – менеджер и вам нужно управлять не только более низким управленческим звеном, но также и более высоким. Когда вы имеете дело с вашими боссами, вы никогда не должны делать следующего:  \* угрожать \* посягать  запугивать  оказывать давление  грозить  \* проявлять неуважение  \* ставить под сомнение (в ситуациях, отличных от тех, которые подразумеваются Правилом 78)  \* лишать опоры  \* высмеивать.  Вместо этого вы должны поддерживать, являться опорой, воодушевлять, успокаивать, подбадривать, снимать напряжение, быть надежным, помогать, когда начальник напряжен, способствовать тому, чтобы у него были силы и, если это нужно, возможно заменять его – собой, разумеется.  Некоторые боссы так охвачены паникой, что они не в состоянии принимать решения. Вам нужно будет принимать решения за них и убеждать их, что все в порядке: няня уже пришла, поэтому можно пойти и прилечь. |
| **74. Avoid straitjacket thinking**  "No one is less ready for tomorrow than the per­son who holds the most rigid beliefs about what tomorrow will contain." Watts Wacker, Jim Taylor and Howard Means, The Visionary's Handbook  When you've got your head down and things are flying at you from all directions, it is easy to forget that you are supposed to be an innovative, creative, cutting-edge sort of manager. We all do it. We get so close to the work under our noses we lose sight of the fact that we can invent, inspire, lead, motivate - and say 'Yes'. The team comes to you with a new idea and you are so weary from fighting the bureaucracy, the system, the weather and the commuting that you just say, 'No', no matter what it is they are suggesting. It's often a 'No' with a subtext of 'And leave me alone, I'm too busy/stressed/irritable to think about this now'. Is that you? Bet it is sometimes. It's all of us.  So, we need to throw the straitjacket off. We need to lift our heads. We need to consider the options and think 'Why not?' and 'What would happen if we did this?' We need to stop being constrained by pressure and by work.  An easy way out of the straitjacket is to consider how you wouid view your job, your department, your team if you were a stranger coming in from the outside, coming in to do your job for the very first time. What would you change? What would you leave alone?  Think of what you're doing from the point of view of your customers - what makes sense? What doesn't?  It is terribly easy to get so bogged down in minutiae that we fail to stand back and look at things with fresh eyes every day. But if we are to be simply the best sort of manager ever to roam the Earth, we must stay fresh or go the way of the dinosaurs. Staying fresh means being open to new ideas, new suggestions, new concepts and new directions. | **74. Старайтесь не мыслить «узко»**  «Никто не является более готовым к завтрашнему дню, чем тот человек, который обладает самым четким представлением о том, из чего будет состоять завтра».  Уоттс Уокер, Джим Тейлор и Ховард Минз, Руководство для прорицателей Когда вы опустили голову, а все надвигается на вас со всех сторон, легко забыть о том, что, предполагается, что вы должны быть новатором, созидателем, самым современным менеджером. Мы все делаем это. Мы так погружаемся в работу, что теряем из виду тот факт, что мы можем изобретать, вдохновлять, руководить, мотивировать – и говорить «да». Команда приходит к вам с новой идеей, а вы так устаете от борьбы с бюрократией, системы, погоды и транспорта, что вы лишь говорите «нет», независимо от того, что они предлагают. Очень часто это «нет» имеет подтекст «и оставьте меня в покое, я слишком занят/устал/напряжен/раздражен, чтобы думать об этом сейчас». Это о вас речь? Готов поспорить, что да. Иногда. Это может касаться всех нас.  Таким образом, нам нужно отбросить оковы. Нам нужно поднять наши головы. Нам необходимо рассмотреть варианты и подумать: «А почему нет?» и «Что бы случилось, если бы мы сделали это?» Нам нужно прекратить быть скованными прессингом и работой.  Легкое избавление от оков – рассмотрение того, какими бы вы увидели вашу работу, ваш отдел, вашу команду, если бы вы были незнакомцем, зашедшим случайно, или пришедшим на работу в первый раз. Что бы вы изменили? А что бы оставили в таком виде, как есть?  Подумайте о том, что вы делаете с точки зрения ваших клиентов – что имеет смысл, разумно? А что – нет?  Чрезвычайно легко захлебнуться в потоке мелочей, который нам не удается сдержать. Нужно смотреть на вещи свежим взглядом каждый день. Но если нам нужно быть просто наилучшим менеджером, чтобы смело идти по земле, мы должны либо всегда смотреть на вещи свежим взглядом, быть новаторами, либо последовать за динозаврами. Что такое «смотреть свежим взглядом»? Быть открытым для новых идей, новых предложений, новых концепций и новых направлений. |
| **75. Act and talk as if one of them**  "My mother said to me, 'If you become a soldier, you'll be a general; if you become a monk, you'll end up as the Pope.' Instead, I became a painter and wound up as Picasso."  OK, before you actually become one of them, you should be practising to become one of them. If you are a junior manager you should be studying the way middle managers walk and talk and be ready to become one. If you are a middle manger you should be acting and talking as if you were already a senior manager. And on, right up to the top.  When I first became a managing director of a company, I almost forgot this Rule. I carried on managing as if I was a senior manager. But sales weren't going as well as I would have liked. I was organizing corporate sales and couldn't get to talk to the right people. I read somewhere that kings only talk to kings. I became a king (substitute 'managing director' for 'king' and you'll see what I mean). Immediately doors which previously had been closed were opened and sales exceeded my expectations.  If you're going to be a king in the future you had better start practising now. Watch how anyone senior to you does things. The way they answer the phone, talk to staff, what they wear, what paper they read, how they get to work, what they do at work and how they do it.  I recently met a managing director of a very large company and I was seriously impressed with how friendly and informal he was with his staff - who obviously adored him - and how genuinely relaxed he seemed. That is until we came to negotiate, when he was obviously totally up on his job and had facts and figures at his fingertips in a second. I watched him because he is my next step, if you like. He is my 'one of them'.  And no, no matter how high you go, you never walk on people -ever. | **75. Действуйте и говорите, как если бы вы были одним из них**  «Моя мать сказала мне: «Если ты станешь солдатом, ты будешь генералом, если ты станешь монахом, ты, в конце концов, будешь Папой Римским». А я, вместо этого, стал художником. И теперь я Пикассо.  Хорошо. До того, как вы в действительности станете одним из них, вы должны практиковаться, чтобы стать одним из них. Если вы – менеджер младшего звена, вы должны изучать методы, каким образом менеджеры среднего звена передвигаются и говорят, и быть готовыми стать одним из них. Если вы уже – менеджер среднего звена, вы должны действовать и говорить, как если бы вы уже были менеджером старшего звена. И так – до самого верхнего уровня.  Когда я в первый раз был назначен управляющим директором компании, я почти что забыл это правило. Я продолжал управлять, как если бы я был менеджером старшего звена. Но продажи не шли столь хорошо, как я хотел бы. Я занимался организацией корпоративных продаж и не мог разговаривать с нужными людьми. Я прочитал где-то, что короли говорят лишь с королями. Я стал королем («управляющий директор» - читай «король», и вы увидите, что я имею в виду). И сразу же те двери, которые раньше были закрыты, открылись, и показатели продаж превзошли мои ожидания.  Если вы собираетесь стать королем в будущем, вам лучше начать практиковаться прямо сейчас. Понаблюдайте за тем, как кто-либо, кто занимает высшую управленческую должность, выполняет работу. Как они отвечают на телефонные звонки, как говорят с сотрудниками, что они носят, какую газету читают, как добираются до работы, что делают на работе и как они это делают.  Недавно я встретился с управляющим директором очень крупной компании и был серьезно удивлен, насколько дружелюбен и неформален он был со своими сотрудниками – которые, судя по всему, обожали его – и насколько истинно расслабленным он казался. Это до того момента, когда мы пришли на переговоры, где он, очевидно, был в курсе всех дел, прекрасно знал «свой конек», вспоминал цифры и факты с легкостью. Я наблюдал за ним, потому что этого уровня я планирую достичь в ближайшем будущем, если хотите. Он «один из них» для меня.  Нет же, нет. Независимо от того, насколько высоко вы поднялись, никогда не ходите по головам. Никогда. |
| **76. Show you understand the viewpoint of underlings andoverlings**  "Courtesy towards opponents and eagerness to understand their viewpoint is the ABC of non violence."  Mahatma Gandhi  Being an underling - as we all know because we've all done it, been there - is tough. You get to take a lot of orders from a lot of people delivered in a way that puts your back up and makes you  angry.  But hey, being a manager is often no better. Now you are caught in the middle. You get all that flack from the staff, plus all the crazy directives from the chief executive. You are no longer an underling and not quite an overling. You are the middle of the sandwich. You're going to get it from both directions, upwards and downwards.  One of the best ways to take the pressure off is to let them all know you understand their viewpoint. Don't just smile and say 'Yeah, I know where you're coming from', when it is plainly obvious you don't. You really have to make sure they know you do understand their needs and wants, grievances and demands, fears and hopes. Up and down the chain.  When push comes to shove you are going to have to side with the overlings sometimes. When you think they are right of course. Your underlings - non-PC for team - will obviously resent this, particularly as they will not welcome any change (especially ones they don't understand). This is a good time to let them tell you how they feel and tell them that you do understand this, and explain why the overlings have decided to do what they have.  If you're really good, one day you'll learn to explain how the underlings perceive things to the overlings, in terms they will understand - and vice versa. If you can get the underlings to see why the overlings believe that something not in their best interests makes sense, then you're on the road to becoming a managerial genius. | **76. Покажите ваше понимание точки зрения подчиненных и высокопоставленных лиц**  «Учтивость по отношению к оппонентам и желание понять их точку зрения – это азбука действий на основе отказа от применения насильственных методов»  Махатма Ганди  Быть подчиненным – как все мы знаем, потому, что мы все испытали это на себе, «были там» - нелегко. Вам нужно получать множество заказов от многих людей, и эти распоряжения поступают таким образом, что это выводит вас из себя и злит.  Но быть менеджером часто не лучше. Тогда вы где-то посередине. Вы можете испытывать на себя суету со стороны сотрудников. Плюс все сумасшедшие директивы от высшего руководства. Вы уже не подчиненный, но не совсем – высокопоставленное лицо. Вы – серединка бутерброда. Вы получите сполна из обоих направлений – сверху и снизу.  Один из наилучших способов – снять напряжение. Им нужно дать знать, что вы понимаете их точку зрения. Только не просто улыбайтесь и говорите: «Да, я знаю, как это – работать на вашей должности», когда, совершенно очевидно, не знаете. Вам действительно нужно удостовериться в том, что вы понимаете их нужды и желания, горести и запросы, страхи и надежды. Как нижнего звена, так и верхнего звена.  Когда на вас давят сверху, вам иногда приходится держаться подчиненных. Когда вы думаете, что они правы, конечно же. Ваши подчиненным – для команды - будет это неприятно, в особенности, поскольку они не захотят приветствовать какие-либо изменения (в особенности те, которые они не понимают). Это хороший шанс дать им понять, как вы чувствуете, что ощущаете и сказать им, что вы понимаете это, и разъяснить, почему подчиненные решили сделать то, что должны.  Если вы действительно хороший менеджер, в один прекрасный день вы научитесь объяснять высокопоставленным лицам, как подчиненные все воспринимают, используя такие понятия, которые будут им ясны – и наоборот. Если вы можете добиться того, чтобы подчиненные увидели, почему высшее руководство верит, что что-то, что не соответствует их интересам, имеет смысл, тогда вы на пути к тому, чтобы стать гениальным менеджером. |
| **77. Don't back down - be prepared to stand your ground**  "Whoever the villain in your life is, don't be afraid to confront them." www.effective meetings.com  There will be times when you are certain and know you're right. In these times sometimes you have to make a stand. You have to be prepared to put up or shut up. You have to be prepared to fight for what you believe in. If you are passionate about what you do, then standing up for what you know is right isn't that hard.  You don't have to be aggressive, just resolute. If you are being bullied, say so loud and clear - chances are the person harassing you will back off, quick.  You don't have to be rude, just assertive. If someone is spreading rumours about you or your team or your performance that aren't true, then collar them. Stare your position clearly, 'I hear you are spreading such and such a rumour. This is not true and I would appreciate it if you would stop.'  You don't have to be angry, just be very certain of yourself and very well prepared. If someone always finds fault with what you suggest, such as 'Oh, that won't work, we tried it before and it failed', then stand your ground and don't back down. Say, 'Yes, and here are the figures to show why it didn't work. And here is my report to explain why it will work this time and how it is different.'  You don't have to get fired, just fired up. If you work for a boss who fails to give you suitable feedback, keep plugging away. Ask: 'How can I improve my performance for next time? What steps should I take to get that pay rise I want that you've just said no to? Where do you see me in a years time? What can we do to improve sales?' Keep pushing the ball back into their court until they are forced to give you suitable answers.  You don't have to be argumentative, just conciliatory If you have a boss suggesting you cut legal corners, don't point-blank refuse and cause an argument. Instead say, 'Ah. How would we handle this if the media/auditors got hold of it?' You aren't refusing but you are standing your ground and not going along with their ideas - and you are also offering them a way out. They won't have to make a point and impose their will on you, but they can now diplomatically back down without losing face. | **77. Не отступай – будь готов настоять на своем**  "Какой бы негодяй ни встретился тебе на пути, не бойся посмотреть ему в глаза"  www.effective meetings.com  Будут моменты в жизни, когда ты полностью будешь уверен в своей правоте. Иногда придется бороться. Тебе нужно быть готовым к тому, что придется смириться и замолчать. Тебе нужно быть готовым к борьбе за то, во что веришь. Если ты горишь тем делом, которым ты занимаешься в жизни, то защищать то, что ты считаешь правильным, не будет так уж трудно.  Тебе не нужно быть агрессивным, просто решительным. Если вас запугивают, говорите громко и четко – велика вероятность того, что человек, нападающий на вас, быстро отступит.  Тебе не нужно быть грубым, просто настойчивым. Если кто-то распускает сплетни о тебе и твоей команде, о твоем поведении, подчини его. Посмотри ему в глаза: «Я слышал, что вы распространяете такие-то и такие-то слухи. Это неправда и я был бы вам признателен, если бы вы прекратили их распространять».  Тебе не нужно злиться, просто быть уверенным в себе и хорошо подготовленным. Если кто-то все время придирается к тому, что ты предлагаешь, например, «О, нет, это не сработает, мы уже это пробовали, и у нас ничего не вышло», стой на своем и не отступай. Говори: «Да, вот цифры, объясняющие, почему это не сработало. А вот мой отчет, объясняющий, почему в этот раз это сработает, и в чем разница».  Тебе не придется увольняться, просто начать работать более активно. Если ты работаешь на шефа, которому не удается активно взаимодействовать с тобой в ответ, продолжай корпеть над работой. Спрашивай: «Что я могу в следующий раз сделать лучше? Какие шаги мне следует предпринять, чтобы получить повышение зарплаты, такое, как я хочу, и в котором вы мне только что отказали? Каким вы видите мое будущее через несколько лет? Что мы можем сделать, чтобы улучшить наши продажи?» Продолжай забрасывать мяч на их поле, пока они не будут вынуждены дать тебе ответ, который тебя устроит.  Тебе не нужно спорить, тебе нужно проводить политику примирения. Если у тебя есть начальник, который предлагает тебе сократить количество законных посетителей, не следует категорически отказываться и провоцировать спор. Вместо этого скажи, «А. Как мы тогда урегулируем этот вопрос, если про это узнает медиа-аудитория?» Ты не отказываешься, но отстаиваешь свою позицию и не соглашаешься с их идеями – и также предлагаешь им выход. Им не придется настаивать на своем и навязывать тебе свою волю, но теперь они могут дипломатически отступить, не потеряв лицо. |
| **78. Don't play politics**  "If you're in a meeting and someone is playing politics, just say to them: "You're playing politics, come back when you feel better." Sir John Harvey-Jones, former managing director of ICI  Politicians are people paid to play politics. You are not. You are a manager. You manage situations and projects. The people don't need managing. They manage themselves. Some of them go off the rails sometimes and play politics. You don't have to play with them. That's like playing on the rails. You're bound to get hurt: bound to get run over by a train. Playing politics is using people to further your own ends, which, if you are playing politics properly, will be unpleasant, selfish, narrow-minded and petty. Playing politics invariably involves intimidating people, being sly, getting things done by lying or other dishonest means, not being yourself or true to others and generally behaving appallingly. There, I've said it now and 1 guess you know what I think of playing politics - it stinks.  You should love thy neighbour, but pick thy neighbourhood'. Try to hang out. with OK-people who don't feel the need to play politics.  Try to be involved with less popular projects because they attract less attention, less competition. Same goes for the less popular team or department. Here you can shine without having to compete all the time. Every company has people who get stuff done without back-stabbing. Hang out with these people.  Share information, always. This takes the wind out of the sails of those who do play politics. Be everyone's friend so no one can accuse you of being cliquey or stand-offish.  Although you aren't going to play, you still have to be on your guard - aware that playing politics goes on and be ready to deal with it in an appropriate way Watch out for the hidden agendas that go on, the concealing true motives, the smear campaigns, the lying, the gossip (often malicious), the hints and subtle nuances that you aren't up to scratch or speed, the jockeying for power and control, the whispering, that sort of thing. If you are fortunate you will encounter very little of it and any you do can be cut off sharpish. Some industries seem to breed that sort of bad behaviour and you will be hard pushed to stop it. Refuse to play, and get a reputation for being a straight-talking, unpolitical being - honest, above board, open, candid, guileless and straight­forward. Nothing complicated about you. | **78. Не веди политическую игру**  "Если ты на встрече, а кто-то ведет политическую игру, скажи им: «Вы ведете политическую игру, прекратите это, и вам будет лучше».  Сэр Джон Харви-Джонс, бывший генеральный директор ICI  Политики – это люди, которым платят за то, чтобы они вели политическую игру. А ты нет. Ты политический менеджер. Ты управляешь ситуациями и проектами. Людям не нужно управление. Они сами собой управляют. Некоторые из них иногда сходят с рельсов и ведут политические игры. Тебе не придется играть с ними. Это как играть на рельсах. Ты обязан пострадать, попасть под поезда. Ведение политической игры – это использование людей в своих целях, которые, если ты правильно ведешь политическую игру, будут неприятными, эгоистичными, ограниченными и подлыми. Ведение политической игры неизбежно связано с запугиванием людей, с тем, что ты будешь коварным, будешь добиваться своего ложью или другими бесчестными способами, тем, что не будешь самим собой и не будешь честен с другими и, в целом, будешь вести себя ужасающе. Таким образом, я сказал сейчас, и, я думаю, ты понял, что я думаю о политических играх, это отталкивающе.  «Возлюби своего соседа, но выбирай себе соседей». Старайся бывать с нормальными людьми, которые не чувствуют необходимости вести политические игры.  Старайся заниматься менее популярными проектами, так как они привлекают меньше внимания, вызывают меньшую конкуренцию. То же касается менее популярной команды или отдела. Здесь ты можешь сиять без необходимости все время находиться в конкурентной борьбе. В каждой компании есть люди, которые ведут дела, не нанося удар из-за спины. Общайся с такими людьми.  Всегда делись информацией. Это выбивает почву из-под ног у тех, кто ведет политические игры. Будь другом всем, чтобы никто не мог обвинить тебя в замкнутости или высокомерии.  Даже если ты не собираешься вести политических игр, тебе всегда нужно быть настороже – знай, что политические игры ведутся и будь готов реагировать в соответствии с обстоятельствами. Обращай особое внимание на скрытые вопросы на повестке дня, сокрытие истинных мотивов, грязных кампаний, лжи, сплетен (часто злоумышленных), намеков и нюансов, от которых ты не способен отказаться или мимо которых ты не можешь проскочить, попытку получить власть и контроль, перешептывания, и все такое прочее. Если ты везунчик, тебе не слишком часто придется с этим столкнуться, и что бы ты ни сделал, для тебя все быстренько закончится. Кажется, в некоторых сферах деятельности встречается такое бесчестное поведение, и тебе придется быть достаточно твердым, чтобы это прекратить. Отказывайся играть и заслужи репутацию откровенного человека и не политикана – а честного, открытого, искреннего, бесхитростного и прямолинейного. Никаких сложностей с тобой. |
| **79. Don't slag off other managers**  "It has always been the prerogative of children and half-wits to point out that the emperor has no clothes. But the half-wit remains a half-wit, and the emperor remains an emperor." Neil Gaiman and Marc Hempel, The Sandman: The Kindly Ones  Earlier we looked at how competition should spur you on, encourage you, and how you should never be frightened of it. We were talking about the competition of other industries, other organizations. But what of colleagues and other departments? Same goes. Don't be frightened of anyone or anything. If you are good at what you do, bold, creative, fast on your feet - as I am sure you are - then there is no need. If you refuse to engage in politics then you will be seen as honest and trustworthy You should never criticize, make inferences about, slag off, condemn, pass judgement on or whinge about your colleagues or people from other departments/divisions.  If you do, you will be seen as weak or a poor performer. Sure, others will, and will be seen to, profit from it at times. But do they sleep at night? Can they, hand on heart, swear they enjoy their job. or do they fear others stitching them up as they have stitched up others? I think not. I've worked with quite a few. They carp on about how good they are, how bad everyone else is, but they quake in their boots privately because deep down they know they aren't as good at their jobs as those whom they criticize. Just because someone points out your faults doesn't make you any less of an emperor, does it? And if you see another emperor with their new clothes there is no point in pointing it out to them that they have been fooled - no one will thank you.  I worked with one manager who would bang on incessantly about all the other managers and how bad they were. Interesting thing was every fault he pointed out, he was equally guilty of. We laughed because it was so obvious to everyone but him. He couldn't see he was highlighting his own faults. | **79. Не критикуй менеджеров**  "Говорить, что король-то голый – всегда являлось прерогативой детей и слабоумных. Но дураки остаются дураками, а король остается королем».  Neil Gaiman and Marc Hempel, The Sandman: The Kindly Ones  Раньше мы наблюдали за тем, как конкуренция сподвигает тебя к действию, подгоняет тебя, и как ты не боишься ее. Мы говорили о конкуренции в других сферах деятельности, других организациях. А что если это конкуренция среди коллег и других отделов? То же самое. Не бойся никого и ничего. Если ты делаешь свою работу хорошо, если ты смелый, креативный, с быстрой реакцией - а я уверен, что так и сеть – тогда никакой необходимости в конкуренции нет. Если ты отказываешься принимать участие в политических играх, твой образ будет образом честного и надежного человека. Ты никогда не должен критиковать, вмешиваться в работу других, относиться с презрением, судить или проявлять недовольство коллегами или людьми из других отделов.  Если же ты так делаешь, ты проявишь себя как слабый и плохой исполнитель. Разумеется, ты увидишь, что другие извлекут из этого пользу со временем. Но спят ли они ночью? Могут ли они, положив руку на сердце, поклясться, что они любят свою работу или они боятся, что другие их подставят, как они подставили других? Думаю, они не знают покоя. Я работал с некоторыми из них. Они обращают слишком много внимания тому, насколько они хороши, насколько плохи остальные, но они дрожат, потому что в глубине души они знают, что они не так хорошо справляются со своей работой, как те, которых они критикуют. То, что кто-то указывает тебе на твои ошибки, не умаляет твоего величия короля, ведь так? А если ты увидишь другого короля в новой одежде, нет смысла указывать им, что их одурачили – никто не скажет тебе спасибо.  Я работал с одним менеджером, который постоянно ругался с другими менеджерами, говоря им, насколько они плохи. Интересно, что в тех ошибках, на которые он им указывал, он был виновать в равной степени. Мы смеялись, потому что это было очевидно для всех, кроме него. Он не мог понять, что подчеркивает собственные ошибки. |
| **80. Share what you know**  "Share what you know and, more importantly what you imagine with others. Lead them to dis­cover their own truths. The way you live your life is as powerful a teaching for others as what you say to them." Tom Cowan, shamanic practitioner  This Rule is about mentoring people who know less than you. They don't have to know that much less and you don't have to know that much more. But if you share everything you do know then they will know as much as you. Some managers will see this as a threat. They are the foolish ones. What you have just done is train up someone to take some of the workload from your shoulders. Someone to replace you when you get promoted.  Some managers feel awkward about sharing because they feel they don't know enough. But when you learned English at school it was enough that your teacher knew about grammar and clauses and punctuation and that sort of stuff. You didn't need an award-winning novelist or a Nobel prize winner. No, just a humble English teacher was enough.  Sharing with colleagues is important too. The more you give out the more you'll get back. Suppose you give one bit of information to 20 other managers. If only half of them are generous enough to return the favour it means you now have 10 bits of new infor­mation to add to your collection. They have only gained by one but you have gained by 10 - brilliantly easy They will invariably share with you, but not each other - don't ask me why. Perhaps they feel indebted to you and not to them. | **80. Делитесь тем, что вы знаете**  «Делитесь с другими тем, что вы знаете и, что важнее, тем, как вы это себе представляете. Подводите их к тому, чтобы они открывали свои собственные истины. Ваш образ жизни является таким же действенным обучением для других, как и то, о чем вы им говорите».  Том Кауэн, практик шаманизма  Это Правило по воспитанию людей, которые знают меньше, чем вы. Они не должны знать намного меньше, и вы не должны знать намного больше. Но если вы делитесь всем, что вы знаете, тогда они будут знать так же много, как и вы. Некоторые менеджеры увидят в этом угрозу. Они оказываются глупее. То, что вы уже сделали это тренировка человека для того, чтобы часть нагрузки он взял на свои плечи. Кого-то, чтобы сменил вас, когда вы будете продвигаться по службе.  Некоторые менеджеры чувствуют себя неуютно при передаче знаний, потому что они чувствуют, что не знают еще достаточно. Но когда вы изучаете английский язык в школе, было достаточно, что ваш учитель знал грамматику, построение предложений, пунктуацию и вопросы такого рода. Вам не был нужен писатель, награжденный призами или лауреат Нобелевской премии. Нет, простого учителя английского языка было достаточно.  Делится знаниями с коллегами тоже важно. Чем больше вы отдаете, тем больше получаете взамен. Предположим, вы даете часть информации 20 другим менеджерам. Если только половина из них достаточно щедра чтобы ответить вам такой же любезностью, это значит, что теперь у вас есть 10 частей информации в добавление к накопленному вами. Они получили только от одного, а вы получили от 10 – блестяще и легко. Они будут непременно делиться с вами, но не друг с другом, не спрашивайте меня почему. Возможно, они чувствуют потребность вернуть долг вам, но не им. |
| **81. Don't intimidate**  "In order to keep a true perspective of one's importance, everyone should have a dog that will worship him and a cat that will ignore him." Dereke Bruce  Being a manager gives you authority and power, no doubt about that. Perhaps that's what separates good managers like you from rubbish ones. You know how to handle that power and you don't abuse it.  People will look up to you as a manager, respect you and even fear you. You have the power of unemployment or work over them and they will be aware of that in all their dealings with you. But you have to try and overcome that by getting them to trust you. Always be predictable so that they know where they are with you at all times and you don't frighten them by taking them unawares. You mustn't abuse your position by intimidating your team.  Yes, there are two ways of getting things done - fear and reward -and a lot of managers choose the first because they feel under-confident, unsure and uncertain. Unlike you they aren't at ease with themselves and this shows up in a threatening or bullying attitude towards their staff. We ought to pity them - or, if we work under such a boss ourselves, try and get them better trained. Perhaps leave a copy of this book lying around for them to stumble on accidentally?  A lot of managers don't know that their attitude sets the standard for how their staff treat each other and their customers. If they see a manager who is kind and co-operative, rewarding to work for and confident, it rubs off and they, in turn, act the same way towards each other and towards customers as well.  Working this way makes life easier and more productive. It's so much better to work in an organization where reward is used instead of fear to get things done. | **81. Не запугивайте**  «Чтобы поддержать реальную возможность человека почувствовать свою важность, ему нужны собака, которая его обожает и кот, который будет его игнорировать» Дерек Брюс  Статус менеджера дает вам полномочие и власть, в этом нет сомнения. Возможно это то, что выделяет хорошего менеджера, как вы от никчемного человека.  Люди будут смотреть на вас как на менеджера, уважать вас и даже бояться вас. Вы должны иметь власть увольнять или инструктировать их, и они будут знать об этом все время, пока имеют дело с вами. Но вы должны стараться и преодолевать это, настраивая их доверять вам. Всегда будьте предсказуемы так, чтобы они правильно оценивали ситуацию все время, и вы не запугивайте их, считая их ничего не знающими. Вы не должны портить свое положение тем, что запугиваете свой коллектив.  Да, есть два пути добиться, чтобы дела были сделаны – страх и поощрение – и многие менеджеры выбирают первый, потому что они чувствуют себя недостаточно уверенными в себе, просто неуверенными и не чувствуют определенности. В отличие от вас они закомплесованы, и это проявляется в запугивании или грубом отношении к своему персоналу. Мы должны пожалеть их – или, если вы работаете с таким боссом сами, старайтесь сделать их лучше подготовленными. Возможно, оставить копию этой книги, так чтобы она лежала недалеко от них, чтобы они наткнулись на нее случайно?  Многие менеджеры не знают, что их отношение устанавливает стандарт для того, как их сотрудники относятся друг к другу и к их клиентам. Если они видят менеджера, доброго и сотрудничающего, поощряющего за работу в этом направлении и уверенного, это передается и они, в свою очередь действуют точно также по отношению друг к другу и также по отношению к клиентам.  Работа, таким образом, делает жизнь более легкой и продуктивной. Намного лучше работать в организации, где поощрение используется вместо страха, чтобы дела были сделаны. |
| **82. Be above interdepartmental warfare**  "If there had been investigations, which there haven't, or not necessarily, or I'm not at liberty to say whether there have, there would have been a project team which, had it existed, on which I cannot comment, would now have been dis­banded, if it had existed, and the members returned to their original departments, if indeed there had been any such members." Sir Humphrey in Yes Minister  I once worked for two bosses at the same time. They were two directors of the company and they hated each other. Each had an agenda. Each fought a vicious campaign against the other with us managers - and staff - as their foot soldiers, pawns, cannon fodder. It wasn't pleasant. They had their own area of responsi­bility and if you worked solely in any such area you were happy because you had one boss. But if you, like me, had to cross over frequently from one director's area into the other's, then life was made intolerable. The two directors countermanded each other's orders, played dirty tricks on each other, wouldn't speak to each other and generally behaved like very small children. I learned, and learned fast, to be a diplomat and a tactician. One director worked upstairs and one downstairs. I was sent up and down and learned to stop on the landing half way and stay there until each had forgotten what particular bit of interdepartmental warfare was going on. I also learned to play them off against each other to get what I wanted - but that was very naughty.  I guess that was about as bad as it got, but I've also worked in companies where the rivalry between departments was extreme and interfered with productivity, kept staff on edge and contributed, I think, to very high staff turnover. You would have thought the directors would have stopped it but in my first example you would see that even directors are capable of being very silly and childish. Don't you go the same way. Steer well clear of the lot of it, if you want my advice. Be open and honest and up-front in all your dealings and then you will get a good reputation and no one will be able to accuse you of being underhand. | **82. Быть выше военных действий между отделами**  «Если были бы проведены исследования, которых на самом деле не поводили, или это необязательно или я не могу с уверенностью сказать было ли это, речь идет о проекте группы, которая если бы она существовала, по поводу чего я не могу дать комментарий, и была бы теперь распущена, если бы это было так и члены ее вернулись бы в свои первоначальные отделы, если бы на самом деле были бы такие члены» Сэр Хамфри из Да, господин Министр  Однажды я работал с двумя боссами в одно и то же время. Они были два директора компании, и они ненавидели друг друга. У каждого был свой распорядок. Каждый проводил жестокую борьбу против другого с нами, менеджерами – и персоналом - пехотинцами, пешками или пушечным мясом. Мне было неприятно. У них были свои области ответственности и если бы вы работали только в любой такой области, вы были бы счастливы, потому что у вас был бы один босс. Но если вы как я должны были пересекать путь из одной области одного директора в другую с другим директором, тогда жизнь была бы непереносима. Два директора давали приказы в отмену приказа другого, играли грязные игры каждый против другого, не разговаривали друг с другом и, в общем, вели себя как очень маленькие дети. Я научился и научился очень быстро, быть дипломатом и тактиком. Один директор работал наверху и второй внизу. Меня посылали вверх и вниз и я научился останавливаться на лестничной площадке и оставаться там, пока каждый не забывал, какая конкретно часть военных действий между отделами сейчас происходит. Я также научился натравливать их друг на друга, чтобы получить то, что я хотел – но это было капризной игрой.  Мне хотелось бы знать, что было также плохо, но я также работал в компаниях, где соперничество между отделами было чрезвычайным и влияло на производительность, что держало персонал на краю и способствовало, я думаю, очень высокой текучести кадров. Вы могли бы подумать, что директора остановили это, но в моем первом примере вы увидите, что даже директора могут быть очень глупыми и ребячливыми. А вы не идете по тому же пути?  Руководите, чтобы вас понимали в таком разрезе, если вы хотите моего совета. Будьте открыты и честны, предупреждайте возможные проблемы во всех начинаниях и тогда вы завоюете хорошую репутацию, и никто не сможет обвинить вас в том, что вы неискренны. |
| **83. Show that you'll fight to the death for your team**  "Jim: Who else is in this department?  Sir Humphrey: Well briefly sir, I am the Permanent Undersecretary of State known as the Permanent Secretary Wooley here is your Principle Private Secretary I too have a Principle Private Secretary and he is the Principle Private Secretary to the Permanent Secretary Directly responsible to me are 10 Deputy Secretaries, 87 Undersecretaries and 219 Assistant Secretaries. Directly responsible to the Principle Private Secretaries are Plain Private Secretaries, and the Prime Minister will be appointing two Parliamentary Undersecretaries and you will be appointing your own Parliamentary Private Secretary  Jim: Can they all type?  Sir Humphrey: None of us can type, Minister. Mrs McKay types, she's the secretary"  Yes Minister  Your team is your tool for getting the job done - whatever it happens to be. Without your team - and that can be one lone person or thousands of people - you are nothing. Without your team you are an empty page waiting to be written - or typed. You must support your team, praise it, fight for it - to the death if need be. The brilliant manager - we don't need to say who that is by now, do we? - generates loyalty and respect by being the team cheerleader - that's you, that is.  You have to make people in your team see that you are not only their mentor, leader, guardian and protector but also their champion, their hero, their defender. If anyone tries to criticize them you will rise to their defence. If anyone tries to take advantage of them you will rush to protect them.  On the other hand you could always throw them to the wolves. See how far it gets you. But there are a lot of managers out there who seern to think that's the clever option, the right choice. What do you think? I've worked for and with some, and believe me they lose staff so fast.  If your staff have seen you defend them once, they will know they can trust you to have their best interests at heart. That if something unfair is being imposed on them, you will stand up for them. This also means that if you accept something, they are likely to accept it too - which makes for a smoother life all round. | **83. Покажите, что вы будете бороться насмерть за вашу команду**  «Джим, кто еще есть в отделе?  Сэр Хамфри: Ну, коротко, сэр, я Постоянный помощник министра Штата известный как постоянный секретарь Вули, здесь ваш главный личный секретарь, у меня тоже есть главный личный секретарь, и он главный личный секретарь постоянного секретаря, Непосредственно отвечают передо мной 10 заместителей секретаря, 87 помощников и 219 ассистентов секретаря. Непосредственно отвечают перед главными личными секретарями простые личные секретари и Премьер Министр назначает двух парламентских заместителей министра, и вы назначаете вашего собственного парламентского личного секретаря»  Джим: Они все могут печатать?  Сэр Хамфри: Никто из нас не умеет печатать, Министр. Миссис МакКэй печатает, она секретарь»  Ваша команда это инструмент для того, чтоб работа была сделана – что бы ни случилось. Без вашей команды – и это может быть единственный человек или тысяча людей – вы ничто. Без вашей команды вы чистая страница, ждущая чтобы на ней что-то написали или напечатали. Вы можете поддерживать вашу команду, хвалить ее, бороться за нее - до смерти если понадобится. Блестящий менеджер – вам не нужно повторять, кто это на сегодняшний день, или нужно? – создает лояльность и уважение, будучи заводилой и лидером команды – это вы, вот кто.  Вы должны заставить людей в вашей команде видеть, что вы не только их ментор, лидер, сопровождающий и защитник, но также их чемпион, их герой, их боец. Если кто-нибудь попробует раскритиковать их, вы подниметесь на их защиту. Если кто-нибудь попытается использовать их, вы броситесь их защищать.  С другой стороны вы всегда можете бросить их свои волкам. Видите, как сильно это трогает вас. Но есть очень много менеджеров в совсем других местах, которым кажется, что это умное мнение, правильный выбор. Что вы думаете? Я работал для таких и с такими и, верьте мне, они потеряли свой персонал очень скоро.  Если ваш персонал увидит, что вы защищаете их, вы сможете на них положиться. Это также обозначает, что если вы принимаете что-нибудь, они, вероятно, приняли бы это тоже, чтобы жизнь кругом была более гладкой. |
| **84. Aim for respect rather than being liked**  "It is a given that all students will not be attract­ed to all teachers. It is also a given that respect, rather than being liked, is the hallmark of great teachers. But chances of achieving both are far greater through encouragement and empower­ment than by saying, 'Call me by my first name'. Dr Marvin Marshall, Promoting Learning  God, don't you just hate the manager who tries to be your churn, one of the lads/girls, your mate, your pal. We've all worked with them and they are a mess. They embarrass themselves as much as their team. Aim for aloof. Aim for respect rather than being liked. Look, you want your staff to give you all they've got, not hugs and drinks down the pub. You want them to think you're a god, not David Brent.  You have to create mystique, an air of power, authority friend liness, without the desperate need to be liked. You have to remain detached.  Some day you may have to sack some of these people, and you don't need to make it tougher on yourself than you have to.  Some day you will have to promote some of these people, and you don't want to be seen to be having favourites.  They've got to be able to look up to you, respect you, have you as a role model. They can't do that if you've been seen rolling around on the floor of the pub drunk as a skunk on a Friday evening, now can they? You can't create mystique if you try to be too chummy with them. Maintain a distance and they won't see it as stand-offishness but will respect the space you give them.  Maintain a physical aloofness as well: no back slapping, hugging, kissing, hair ruffling (hey, I had a manager who used to do this to me; I hated it and him - I was very young but that shouldn't have made any difference), arm wrestling (you could lose and you'd lose all respect then, believe me), office football, or any form of rough and tumble. Maintain your dignity at all times - and your style, credibility sanity and authority. | **84. Старайтесь добиться уважения, а не просто старайтесь нравиться**  «Дано, что все студенты не будут считать привлекательными всех преподавателей. Также дано, что уважение, в большей степени, чем желание нравиться это отличительная черта великих учителей. Но шансы достижения того и другого в большей мере идут через ободрение и доверие, скорее чем если просто сказать «Зовите меня по имени»» Д-р Марвин Маршал, Продвигая обучение  Господи, ты даже не будешь ненавидеть менеджера, который пытается быть твоей долбильной машиной, один из парней/девушек, ваш приятель, ваш партнер. Мы все работаем с ними, и они большая неприятность. Они мешают сами себе, также как их команда. Стремитесь быть индифферентным. Добивайтесь уважения больше, чем старайтесь нравиться. Посмотрите, вы хотите, чтобы ваш персонал дал вам то, что у него есть, а не объятья и выпивку в пивнушке. Вы хотите, чтобы они думали, что вы бог, а не Дэвид Брент.  Вы должны создавать тайну, ощущение силы, авторитета и дружелюбия, а не отчаянно хотеть нравиться. Вы должны оставаться неприкасаемым. Однажды вам может понадобиться уволить некоторых из этих людей и вам не нужно поводить этот процесс более жестко для себя, чем это необходимо. Однажды вам будет нужно продвинуть этих людей, и вы не должны хотеть, чтобы было видно, что у вас есть любимчики.  Они должны уважать вас, видеть в вас ролевую модель. Они не смогут делать это, если вы будете стараться весело проводить время в пятницу пьяный как скунс, они вряд ли смогут. Вы не сможете создавать тайну, если вы будете очень разговорчивы с ними. Сохраняйте дистанцию и они не поймут это как отстраненность, но будут уважать то пространство, которое вы даете им.  Сохраняйте физическую отстраненность также: не хлопайте по спине, не обнимайте, не целуйте и гладьте по головке (эй, у меня был менеджер, который так себя вел со мной; я ненавидел это и его – я был очень молод, но тут не должно быть никакой разницы), арм реслинг (вы можете проиграть и тогда вы потеряете уважение, поверьте мне), офисный футбол, или любая форма потасовок. Сохраняйте свое достоинство все время – и ваш стиль, доверие, благоразумие и авторитет. |
| **85. Do one or two things well and avoid the rest**  "The first 90 per cent of a project takes 10 per cent of the time. The last 10 per cent takes the other 90 per cent of the time." Anonymous  The really good manager is a specialist. You can't do everything. You can't do everyone's job- You can't do more than a few things each day anyway. Best to pick your specialist subject, be really really good at it and leave the rest to other people. In my company we have a very clear demarcation of who does what. I try to do as little as possible. 1 figure the better a manager, the less you do; it's all down to your powers of delegation.  So I stick to what I do best, which is basically talking to other managers. 1 don't do sales but I do open doors for sales staff to walk through. I don't do key accounts but I do set up contacts for our key contact people to follow through. I don't do accounts but 1 do oversee the accounting staff. My 'one or two things' is setting up meetings for my team to the do the business, and overseeing the overall style of the company - its branding, its corporate identity, its place in the market. I manage the company but I don't do products. I know my limitations. I know what 1 am good at and what I am bad at. I'm lousy on detail, routine, order, regular everyday stuff. I am good on sudden, unorthodox, interesting, one-off, people-orientated projects. 1 don't see what I am good at as being better, nor do I see the things I am bad at as being inferior. Quite the opposite in fact. I envy the ordered, those who can pay attention to detail, those who like to see a project through from beginning to end, those with empty in-trays and tidy desks.  What are you good at? And bad? How would you best describe the one or two things you could do well? | **85. Делайте одну или две вещи хорошо и избегайте всего остального**  «Первые 90 процентов проекта занимают 10 процентов времени. Последние 10 процентов занимают остальные 90 процентов времени». Аноним  Действительно хороший менеджер это специалист. Вы не можете делать все. Вы не можете делать работу каждого. Вы не можете делать больше, чем немного вещей каждый день в любом случае. Лучше выбрать вопрос вашей специальности быть на самом деле лучшим в этом и оставить все остальное другим людям. В моей компании у нас была ясная демаркация, кто что делает. Я стараюсь делать так мало, как возможно. Я считаю, что чем лучше менеджер, тем он меньше делает; это все относится к твоим полномочиям делегировать.  Поэтому я склонен делать то, что я делаю лучше всего, и в основном я разговариваю с другими менеджерами. Я не продаю, но я открываю двери для персонала продаж, чтобы они могли пойти через них. Я не делаю основных расчетов, но я устраиваю контракты для наших ключевых контактных сотрудников, чтобы они продолжали действовать дальше. Я не делаю расчеты, но я надзираю за бухгалтерским персоналом. Мои одна или две вещи организовывать совещания для моей команды для проведения бизнеса, и отслеживать общий стиль компании – ее брэндинг, ее корпоративную идентификацию, ее место на рынке. Я управляю компанией, но я не произвожу изделий. Я знаю мои границы. Я знаю, в чем я хорош и в чем я плох. Я паршиво разбираюсь в деталях, рутинной работе, порядке, регулярном персонале на каждый день. Я хорошо справляюсь с чем-то внезапным, неортодоксальным, интересным, одним их немногих, с ориентированными на людей проектами. Я не знаю, в чем я хорош, чтобы можно было быть лучше и не вижу вещей, в которых настолько плох, как если бы был неполноценным. Как раз наоборот, я завидую действующим по распорядку, тем, кто может уделять внимание деталям, тем, кто может видеть проект целиком от начала до конца, тем, у кого пустые корзины для мусора и аккуратные столы.  В чем вы особенно хороши? И плохи? Как вы наилучшим образом можете описать одну или две вещи, которые вы можете делать хорошо? |
| **86. Seek feedback on your performance**  "It is better to have enough ideas for some of them to be wrong, than to be always right by having no ideas at all." Edward de Bono, lateral thinker  Now usually we don't go round seeking approval because we can follow our gut instincts and we know when we have done a good job. But feedback is always a good thing. You should seek feedback from your peers, your rivals, your team, your bosses and your customers. You are not seeking praise, approval or love, merely feedback. Remember you are all in the same team - from the janitor right up to the CEO, all kicking towards the same goal all waving the same flag - or should be. You should seek feedback to:  identify your strengths and weaknesses  compare the feedback with your own assessment of any situation - to make sure you are on track and realistic with your own self-appraisal  learn from a situation where you went wrong - or got it right - for next time  identify problem areas that need action and over which you have responsibility  see how your team is performing - as additional information to your own assessment.  See, none of this involves praise or approval (or love). It is a realistic appraisal of a situation or project so you can learn and move on.  Now, how do you ask for feedback? Well, asking people in the team is easy, 'So, team, how did we do?' They'll tell you all right.  Next, your boss,' So, Boss, how did I do?' Again easy.  Customers? Easy. 'Is there anything we could do to improve the service / product / delivery times / specifications / proposal?' They'll tell you all right as well.  Colleagues? Just ask. 'So, could you give me some feedback on how you saw the relocation go off?' Or, 'Could you tell me how you think we (you and your team) did with the exhibition?' Or, 'Any chance of some feedback on the cost-cutting exercise / new accounting procedure / staffing levels over the summer holidays / new theme park ride?' Don't preface it with, 'Can you tell me where I went wrong?' or, 'I know the relocation went off appallingly but I don't know where we screwed up.' Or, even worse, 'Help me out here can you, I done wrong but no one will tell me what I did'. Don't give anyone your judgement of the situation in advance. Let them tell you the good and the bad. Just nod at it all and say Thank you' and move on. | **86. Добивайтесь отзывов по вашей работе**  «Лучше иметь достаточно идей, некоторые из которых неправильные, чем быть всегда правым, не имея идей вовсе» Эдвард де Боно, мыслитель по широкому кругу вопросов  В наше время мы не уделяем много внимания для того, чтобы снискать дополнительные положительные оценки, потому что мы следуем нашему внутреннему инстинкту, и мы знаем о том, что проделали хорошую работу. Но отзывы всегда хорошая вещь. Вы должны добиваться отзывов от равных вам по положению, ваших соперников, вашей команды, ваших боссов и ваших клиентов. Вы не ищете похвалы, одобрения и любви, просто отзывы. Помните, что вы все одна команда – от швейцара до генерального директора, все добиваются одной цели и все размахивают одним флагом – или должны размахивать. Вы должны добиваться отзывов по:  Идентификации ваших сильных и слабых сторон  Сравнения отзывов с вашей собственной оценкой любой ситуации – для того, чтобы убедиться, что вы все делаете правильно и реалистичны с вашей собственной оценкой  Изучения ситуации, где вы ошибаетесь – или получили то, что нужно – для следующего раза  Выделения проблемной области, которая требует действий, и за которую вы несете ответственность  Рассмотрения сделанного вашей командой – как дополнительная информация к вашей собственной оценке.  Посмотрите, ничто из перечисленного не включает похвалы или одобрение (или любовь). Это реалистическая оценка или положение проекта, по чему вы можете учиться, чтобы двигаться дальше.  Теперь, как просить, чтобы вам дали отзыв? Ну, спросить людей в команде это легко, «Итак, команда, как мы сделали?» Они все скажут вам, что все в порядке. Следующий ваш начальник «Так, босс, как я справился?» Снова, легко.  Клиенты? Легко «Есть что-нибудь, что мы могли бы улучшить в нашем обслуживании/изделии/времени доставки/технических характеристиках/предложении?» Они тоже скажут вам, что все в порядке.  Коллеги? Просто спросите. «Значит, могли бы вы дать мне небольшой отзыв о том, как вы представляете, как будет продаваться это перемещение?» или «Расскажите, как вы думаете, как мы справились с выставкой (вы и ваша команда)?» Или «Любая возможность отзыва по проведению снижения стоимости/ новых бухгалтерских процедур/ набора сотрудников для летних праздников/ новых тематических гонок в парке?» Не нужно предварять свои вопросы такими фразами как «Можете мне подсказать, где я был неправ?» или, «Я знаю, переезд проходит отвратительно, но я не знаю, где мы подпортили». Или еще хуже «Помогите мне прямо сейчас, я сделал это неправильно, но никто не говорит мне, что же я сделал». Не давайте кому-то вашего суждения о положении заранее. Пусть они скажут вам о хорошем, и о плохом. Только кивните и скажите «Спасибо» и действуйте дальше. |
| **87. Maintain good relationships and friendships**  "Don't flatter yourself that friendship authorizes you to say disagreeable things to your intimates. The nearer you come into relation with a person, the more necessary do tact and courtesy become." Oliver Wendell Holmes, American poet  I have a friend who has a catchphrase - don't we all? - and his is, 'I don't see how that can possibly be good manners'. He uses it if anyone talks across him at meetings or steals his ideas. I love it because it says everything about poor working relationships. Good manners - what a simple concept but how big a subject.  It is easy to maintain good relationships and friendships at work if you maintain good manners. This doesn't have to mean opening doors for people or carrying their suitcases. Good manners is being polite, warm, human, compassionate, helpful, welcoming -all the things you'd be for your customers, or should be (I'm sure you are).  This becomes tricky when it comes to somebody you don't like, have clashed with in the past or who has been rude or unpleasant to you. But that's when it's most important to use this skill.  Even the rudest and most unpleasant person will find it very hard to keep being rude if you are pleasant, smiling and open with them (especially if you can bear to throw in a little flattery about their expertise on a subject - if its justified, of course).  Try to see your colleagues as if they were equally warm as yourself. If you always approach everyone with cheerful optimism you'll find that they simply have no choice but to respond in kind. Offer help when you can. Speak to everyone as if they were your equal - as indeed they are. Look for the positive points in people - find something to like or respect about them and focus on that. Take as much time with the most modest of employees as you would with the highest. Treat everyone the same - with respect and decency | **87. Поддерживайте хорошие связи и дружеские отношения**  «Не льстите себе, что дружба дает вам полномочия говорить слова несогласия близким людям. Чем ближе ваши отношения с человеком, тем больше требуется такта и учтивости». Оливер Уэндел Холмс, американский поэт  У меня есть друг, любимое выражение которого – Мы все разве не…- И он такой, « Я не понимаю, как это возможно иметь хорошие манеры». Он использует это, когда кто-нибудь противоречит ему на совещании или крадет его идеи. Я люблю это словосочетание, потому что оно рассказывает все о плохих рабочих отношениях. Хорошие манеры – какая простая идея, но слишком большой вопрос.  Это легко сохранять хорошие отношения и дружбу на работе, если ты придерживаешься хороших манер. Это не должно обозначать, что нужно открывать двери людям или нести их чемодан. Хорошие манеры значить быть вежливым, теплым, человечным, сочувствующим, заботливым, радушным – все это что касается, каким вы должны быть для ваших клиентов (Я уверен вы и есть).  Все запутывается, когда дело доходит до кого-то, кого вы не любите, с кем у вас были ссоры в прошлом или кто был груб или неприятен с вами. Но это именно тот случай, когда нужно применить все свое умение.  Даже самый грубый и наиболее неприятный человек посчитает, что тяжело продолжать быть грубым, если вы приятный, улыбающийся и открытый с ним (особенно если можете вынести небольшую лесть о его опыте по предмету – если она оправдана, конечно).  Старайтесь видеть ваших коллег, как если бы они были точно так же теплыми, как вы. Если вы всегда приближаетесь к каждому с радостным оптимизмом, вы обнаружите, что они просто лишены выбора, чтобы не ответить в добродушной манере. Предлагайте помощь, когда вы можете. Разговаривайте с каждым, как если бы он был равным вам – как это и есть на самом деле. Находите положительные качества в людях – находите что-то, что может нравиться в них и концентрируйтесь на этом. Займите как можно больше времени с самым скромным из своих служащих, так как вы бы сделали с занимающим наиболее высокое положение. Обращайтесь к каждому одинаково – с уважением и приличием. |
| **88. Build respect - both ways - between you and your customers**  "Each of us should know what our customers expect before they know it." Dinesh K. Gupta and Ashok Jambhekar  I was listening to a double-glazing salesperson on the radio the other day and the way he was talking about his customers made me think he and they were different species. He was conde­scending, patronizing, abusive, belittling and ridiculing. He seemed to think it was fair to con people - he said it was up to us to check the small print and if we didn't we were somehow stupid. I have no respect for such people because of these attitudes - and the fact they phone me most evenings as I sit down to dinner with my children. I have a whole range of techniques to punish them for this, including pretending to be deaf and making them shout, saying they need to speak to my father and leaving the phone off the hook until they get bored and hang up.  Don't cheat or lie to your customers. You need them. It's a two-way thing and it is an important relationship. Customers are never too much trouble. They provide my food and clothing and smart car and good holidays. Why should I abuse them? In return, I provide them with entertainment, fun, quality products, a brand they can be proud of, a lifestyle they can buy into, and a sense of belonging to an exciting and dynamic company I respect them for what they give me and they respect me for what I give them. | **88. Стройте уважение – в обе стороны – между вами и вашими клиентами**  «Каждый из нас должен знать, что наши клиенты ожидают до того, как они сами это узнают» Динеш К. Гупта и Ашок Джамбхекар  Я слушал преувеличенно лощеного продавца по радио недавно, и манера, в которой он говорил о своих клиентах заставила меня думать, что он и они две непохожие разновидности. Он снисходительный, покровительственный, жесткий, преуменьшающий и насмешливый. Казалось, он думает, что справедливо спорить с людьми – он сказал, что мы должны проверить малые печатные устройства, если только мы не глупые люди. У меня нет уважения к таким людям из-за такого отношения – и потому, что они звонят мне большую часть вечеров, когда я сижу со своими детьми за ужином. У меня есть целый набор способов наказать их за это, включая возможность притвориться глухим и заставить их кричать, сказать, что им нужно поговорить с моим отцом и оставить телефонную трубки не на рычаге, чтобы им стало скучно, и они повесили трубку.  Не обманывайте и не лгите своим клиентам. Они нужны вам. Это вещи о двух сторонах, это важные отношения. Клиенты никогда не представляют собой проблемы. Они обеспечивают мой хлеб и одежду, и изысканную машину и хорошие отпуска. Почему я должен обижать его? В ответ я обеспечиваю его развлечения, отдых, качественные продукты, некоторый брэнд, которым они могут гордиться, стиль жизни, который они покупают и чувство принадлежности к существующей и динамичной компании, за которую я их уважаю, за то, что они дают мне, за то, что я даю им. |
| **89. Go the extra mile for your customers**  "Brilliance is a standard, not a skill." Michael Heppell, How to Be Brilliant  This is the easiest rule of all. Going the extra mile should be the first thing on your mind when you wake in the morning and last thing at night. Everything you do should be to take service that bit further. Trouble is, customers are such a pain in the backside. They want stuff, they demand, they are difficult, they complain, they call at unnatural hours, they expect service above and beyond, they think the whole damn business should be run for them, they moan when we move our call centre to India, they want money off, free gifts, two for one, buy one get one free, money back if they are dissatisfied, replacement products, guarantees, safety checks, harmless products. God, who do they think they are? Strike a chord here? Ring any bells? I've worked in industries where the customer wasn't so much king as an incon­venience.  Let's clear up one thing here and now. Without the customer there is no point. No point coming in. No point making anything. No point creating anything. No point doing anything. Without the customer we are all whistling in the dark.  OK, point made. Now we realize the importance of customers, we have to think of ways of getting them, keeping them, satisfying them, welcoming them, going the extra mile for them. We don't have to be toadies but we do have to be creative in the ways we woo them. It's a lot cheaper to service an existing customer than to recruit a new one. Keep the ones you've got by being nice to them. Quick exercise: think of three ways of going the extra mile for your customer right now. | **89. Пусть будет пройдена вами лишняя миля в пользу ваших клиентов**  «Быть блестящим таков стандарт, а не искусство» Майкл Хеппел, Как Быть Блестящим  Это самый легкий из всех принципов. Пройти лишнюю милю это должно быть первым, что вы держите в голове, когда вы просыпаетесь утром и последней вещью ночью перед сном. Все, что вы делаете, должно быть, вы поставляете услуги, но и еще на полшага дальше. Проблема в том, что клиенты это такая заноза в мягком месте. Они хотят больше персонала, они требуют, они трудные, они жалуются, они звонят в необычное время, они ожидают обслуживания свыше и за пределами, они думают, что весь несчастный бизнес должен вращаться для них, они стонут, когда мы переводим центр обслуживания звонков в Индию, они хотят назад деньги, бесплатных подарков, двух в одни руки, купи один и получи один бесплатно, деньги назад, когда они не удовлетворены, замены изделия, гарантий, чеков возврата товара, безопасных изделий. Господи, что они только о себе думают? Здесь мы задели вас за живое? Звонить в колокола? Я работаю в промышленности, где клиент это не такой уж король, как неудобства.  Давайте проясним одну вещь здесь и сейчас. Без клиента это было бы все неважно. И нет смысла делать что-либо. Нет смысла создавать что-нибудь. Нет смысла во всякой деятельности. Без клиента мы все лишь только бодримся.  Хорошо, вопрос прояснили. Теперь мы поняли важность клиентов, мы должны обдумывать пути получения их, сохранения их, удовлетворения их, приглашения их, пройдите лишнюю милю в сторону клиента. Мы не должны быть льстецами, но мы должны быть креативными, таким образом, чтобы мы производили на них впечатление, Это намного легче оказывать услуги существующим клиентам, чем приглашать новых. Сохраняйте тех, которые уже у вас есть с тем, чтобы быть милыми по отношению к ним. Упражнение на скорость: придумайте три способа, как пройти лишнюю милю в сторону вашего клиента прямо сейчас. |
| **90. Be aware of your responsibilities and stick to your principles**  "Success is not the key to happiness. Happiness is the key to success. If you love what you are doing, you will be successful." Albert Schweitzer  As a manager you have a responsibility to people in your team. You must make sure they don't come to harm while they are in your care. You have to make sure they are safe, healthy, cared for, well fed and watered, comfortable, kept well away from hazardous substances and equipment, and that they wear suitable safety clothing if necessary  Now you also have a responsibility to the environment in much the same way. You mustn't do anything that is going to do harm, cause lasting damage, put anyone at risk of health or life, cause any land to be utilized in a worse way than it was before you came along. You don't have to be an eco-warrior but you do have a responsibility not to cause harm or damage. Can you put your hand on your heart and say your managerial role is 'clean'?  You have to have some principles - that you won't cause harm or damage. There has to be a line drawn - by you - somewhere, beyond which you will not go. You have to give something back. You have to be aware of what is going on around you. You have to be aware of what your industry contributes - or takes - from the environment.  This isn't stuff from the fairies or the hippies or the karmic religionists - this is real stuff. The more you put in, the more you get out. Be good and sleep nights. It's not a bad philosophy to live by and to manage with. | **90. Знайте о своей ответственности и придерживайтесь своих принципов**  «Счастье это ключ к успеху. Если вы любите то, что вы делаете, вы будете успешны» Альберт Швейцер  Как у менеджера у вас есть обязательство перед людьми из вашей команды. Вы должны убедиться, что ничего им не причинит вреда, пока вы заботитесь о них. Вы должны убедиться, что они в безопасности, здоровы, о них заботятся, хорошо накормлены и помыты, им комфортабельно, они защищены от опасных веществ и оборудования, и они носят удобную безопасную одежду, если необходимо.  Теперь у вас также ответственность за окружающую среду в той же степени. Вы не должны делать что-либо, что может принести вред, стать причиной аварии, представлять риск для здоровья или жизни кого-либо, приводить к тому, что землю используют наихудшим способом, чем это было перед тем, как вы там появились. Вы не должны быть борцом за экологию, но у вас есть ответственность не причинять вред и ущерб. Вы можете положить руку на сердце и сказать, что ваша роль как менеджера чиста?  Вы должны иметь некоторые принципы – что вы не принесете вред или ущерб. Здесь должна быть проведена линия – вами – где-то, за которую вы не переходите. Вы должны что-то вернуть. Вы должны знать о том, что происходит вокруг вас. Вы должны знать, что приносит ваша промышленность – или забирает – из окружающей среды.  Это не чепуха из сказок или хиппи и кармических религиозных фанатов – это реальные материи. Чем больше вы вкладываете, тем больше вы получаете. Будьте хорошим, и будете хорошо спать. Это неплохая философии, по которой нужно жить и с помощью которой справляться с вопросами жизни. |
| **91. Be straight at all times and speak the truth**  "I have found that being honest is the best tech­nique I can use. Right up front, tell people what you're trying to accomplish and what you're will­ing to sacrifice to accomplish it." Lee lacocca, President of Ford and of Chrysler  This Rule follows right on from the previous Rule. Obviously if you think your boss is an idiot you don't go and tell them - that's taking honesty just a shade too far. But don't lie, or cheat, or steal, or abuse, or defraud, or take advantage, or con, or trick, or swindle, or hinder, or worsen.  As a manager you have been given a privileged position - one of trust and honour. You are responsible for human lives - no, really, real human lives. You screw up and people get hurt. When they go home after working for you all day they carry on living and breathing, feeling and loving, hurting and dreaming and hoping. You upset them or offend them or abuse them or lie to them and they take that home and it affects their close family and friends and relatives. You must speak truth to them at all times. If you can't say anything nice, say nothing, but don't lie.  Don't lie to your bosses. They don't employ you to do that. They employ you to be straight and to tell the truth. If you're not going to make your figures, don't fudge the issue - tell them. They can then take measures to help you or take action because your not making your figures might have knock-on effects. They might be let down but they will be grateful for the warning. Better to know, than to hope and be disappointed.  Don't lie to customers. Obviously in all this there is a measure for artistic truth telling. If a customer asks if your products are superior to your competitors you don't have to lie because they are - or you'd be working for the competition, wouldn't you? But if they ask if certain products have been successful and they haven't you are entitled to creative truth telling. Say, 'We have been somewhat surprised by sales so far but there is always room for improvement', rather than, These really bombed but we're hoping you'll take a load off our hands'. | **91. Будьте прямолинейным все время и говорите правду**  «Я обнаружил, что быть честным лучший способ, который я могу использовать. Прямо и честно расскажите людям, что вы стараетесь выполнить и что вы хотите пожертвовать, чтобы выполнить это»  Ли ла Кокка Президент Форд и Крайслера  Этот принцип следует непосредственно из предыдущего принципа. Очевидно, если вы думаете, что ваш босс - идиот, вы не идете и не говорите им – хватит честности, только чтобы затушевать это. Но не лгите, или не обманывайте, или не крадите, или не разрушайте или не фальсифицируйте, или не злоупотребляйте, или не жульничайте, не мешайте, не ухудшайте.  Как менеджеру вам дано привилегированное положение – то, по которому вы получаете доверие и уважение. Вы несете ответственность за человеческие жизни – нет, действительно, настоящие человеческие жизни. Вы напортите, и люди могут быть травмированы. Если они придут домой после работы на вас весь день и смогут продолжать жить и дышать, чувствовать и любить, печалиться, мечтать и надеяться. Вы расстроите их или обидите их или навредите им или скажете неправду, и они возьмут это с собой домой и это повлияет на семью, друзей и родственников. Вы должны говорить правду все время. Если вы не можете сказать что-то хорошее, ничего не говорите, не лгите.  Не лгите своим боссам. Они нанимали вас не для этого. Они нанимали вас, чтобы вы были прямым и говорили правду. Вы не собираетесь подтасовывать факты, не фальсифицируйте – расскажите им. Тогда они могут принять меры, предпринять действия, потому что вы показали цифры, эффект которых подобен стуку в дверь. Они могут неприятно отреагировать, но они будут благодарны вам за предупреждение. Лучше знать, чем надеяться и быть разочарованным.  Не лгите своим клиентам. Очевидно, во всем этом есть доля артистизма говорить правду. Если клиент спрашивает, является ли ваше изделие наилучшим для ваших конкурентов то вам не надо лгать, потому что они- или вы должны были работать чтобы быть конкурентными, разве не так? Но если они просят, чтобы некое изделие было бы успешным и вы у них есть, и вы наделены правом креативного предоставления всей правды. Скажите, Мы в некоторой степени удивлены такими большими продажами, но у нас всегда есть простор для возможных улучшений. Это лучше, чем, Нас бомбардируют заказами, но мы надеемся, что вы освободите наши руки, наконец. |
| **92. Don't cut corners -you'll get found out**  "Do you ever compromise on service? Do you cut corners, only partially fulfil, or even forget com­mitments? Exceptional service means keeping every commitment you make to customers. Period." Mark Sanborn, motivational speaker  Maybe you make aeroplanes - are you going to cut corners? Maybe use substandard metal in the wings? Replace the engines with junkyard replacements? I don't think so. You'd get found out pretty quick. Hey, there is an increasing trend of taking managers to court if they have been responsible for injury to anyone using one of their products which has been found to be faulty (by way of design or manufacture or cost cutting). Quite right too. If we are all made to be personally responsible for what we do in our working lives maybe things would get a whole lot better. Rant over.  Maybe you don't make aeroplanes. Maybe you don't make anything. Maybe you just program computers. Nice and safe. Can't hurt anyone there can you? No? Sure? Think things through. Work out worst-case scenarios and be prepared for the fact that whatever we do as managers, we are responsible for someone or something that could get damaged, hurt, wounded, upset, impaired, killed - you name it.  Cutting corners ain't worth it - you'll always get found out. Sod's law. I know you can get caught between the devil and the deep blue sea at times, with your boss telling you to do something and your principles telling you it is madness, but you need the job and the mortgage has to be paid and it's easier to shut up and pretend it's all all right. But it ain't. You'll get found out.  And you have to move heaven and earth to prove to your boss that cutting corners is a real waste of time. The old, 'But what would the media/auditors make of this if they got hold of it?' argument often works wonders. As does asking about what insurance we carry or how the legal department has viewed this cost-cutting exercise. If you get told, 'I haven't bothered running it past them', you can clap your hand to your head and shriek, 'Oh, no, I'm working with a mad person'. Using humour can get someone else to realize they have overstepped the mark and need to think. | **92. Вы когда-нибудь шли на компромисс, обслуживая клиента?**  Вы когда-нибудь срезали углы, лишь частично выполняя свою задачу, или даже забывали свои обязательства? Исключительное обслуживание обозначает держать свои обещания, сделанные клиенту. И точка» Марк Санборн, мотивирующий оратор  Может быть, вы делаете самолеты – вы собираетесь срезать углы? Может быть, используете стандартный металл для крыльев? Заменяете двигатели тем, что пора сдавать в утильсырье? Я не склонен так считать. Вас сразу же рассекретят. Имеется растущая практика привлекать менеджеров к суду, если они ответственны за нанесение травм кому-либо при использовании изделий, для которых обнаружено, что они дефектные (из-за конструкции или изготовления или снижения стоимости). Что совершенно правильно. Если нас сделали лично ответственными за то, что мы делаем на нашей работе, может быть, все стало значительно лучше. Отбросим громкие слова.  Возможно, вы не делаете самолетов. Может быть, вы не производите вещей. Может быть, вы программируете на компьютере. Очень мило и безопасно. Вы не можете нанести травмы кому-либо. Нет, вы уверены? Продумайте все снова. Разработайте сценарии самых наихудших случаев и будьте готовы к факту того, что чтобы бы вы не делали как менеджер, вы отвечаете за кого-то или что-то, что может подвергнуться аварии, травме, ранениям, разочарованиям, разрушениям, смерти – назовите возможный исход сами.  Срезать углы, не стоит того – вас всегда найдут. По закону. Я знаю, что вы иногда находитесь в поиске серьезной альтернативы время от времени, когда босс говорит вам, что нужно сделать что-либо и ваши принципы говорят вам, что это безумие, но вам нужна работа и нужно выплачивать по ипотеке и нужно заткнуться и притвориться, что все хорошо. Но не все хорошо. И вы будете обнаружены.  И вы должны горы сдвинуть, чтобы доказать своему боссу, что срезать углы это настоящая потеря времени. Что будет с прессой и телевидением/ аудиторами, если они схватятся за это? Результат всегда превосходит ожидания. Как спросить о том, какие страховые суммы вы понесем или как юридический отдел посмотрит на этот процесс снижения стоимости. И если вам скажут, что меня это не беспокоит и потом будет видно, вы можете ударить себя по голове и закричать «О нет, я работаю с безумным человеком». Использование юмора может привести человека в состояние понять, что он перешагнул мыслимую границу и ему нужно подумать об этом. |
| **93. Be in command and take charge**  "It is acknowledged that many leaders do not have empathy, but it is observed that those who lack empathy lack the ability to move people. Leaders who can instil an atmosphere of working together gain respect, taking charge without tak­ing control."  Warren Bennis, On Becoming a Leader  You are a manager, so manage. Managing means just that, managing. Managing to work effectively. Managing to be in charge. Managing to be in command.  There seems to be a new movement in which managers are frightened to take command. They seem reluctant to assume control in case their team might resent this or accuse them of being a dictator. Nothing could be further from the truth. Teams with good, strong, commanding managers go a lot further because they know there is a captain at the helm. Without a captain we are all at sea - lost, scared, about to crash on the rocks. In a way it almost doesn't matter what captain we've got, just so long as we've got someone with their hand on the rudder. We all know the first mate does all the real sailing anyway, so the captain can be whatever, but the first mate can't function unless they know there is someone there, at the helm.  You've got to be a hero to your team and a good second-in-command to your boss. You have to be all these old-fashioned things:   1. dependable 2. reliable 3. strong   \* trustworthy  \* faithful   1. loyal 2. staunch 3. dedicated 4. accountable.   Boy, it's all a tall order, a tough call. But the rewards are immense. Being a manager is a fabulous job if you handle it right, abide by the rules and play it straight. | **93. Будьте в команде и возьмите управление в свои руки**  «Это известно, что многие лидеры не обладают эмпатией, но считается, что если у человека нет эмпатии, то у него нет способности побуждать людей. Лидеры, которые могут внушать атмосферу совместной работы завоевывают уважение, беря ответственность на себя без принятия на себя управления.»  Уоррен Беннис, Когда Вы Становитесь Лидером  Вы менеджер, очень странно. Управление обозначает именно управление. Управление работать эффективно. Управлять значит иметь ответственность, быть в команде.  Оказывается, что есть новый момент, в котором менеджеры борются за то, чтобы получить команду. Они, оказывается, без охоты принимают управление в случае, когда их команду может возмутить это или они могут обвинить в диктаторстве. Ничего не может быть дальше от правды, чем это. Команды с хорошими, сильными, управляющими менеджерами идут значительно дальше, потому что они знают, где у них капитан, наделенный властью. Без капитана мы все на море – потерянные, испуганные, на полшага от того, чтобы разбиться о скалы. В каком то смысле это не важно, какого мы имеем капитана, поскольку у нас есть кто-то, у кого руки лежат на руле. Все мы знаем, что первый парень не выполнит всю возможную мореходную работу в любом случае, поэтому капитан должен быть, как бы то ни было, но первый парень не может действовать если они не дают себе отчет в том что знают, что есть кто-то у власти.  Вы должны быть героем для своей команды и очень хорошим вторым в команде для своего босса. У вас должны быть все эти старомодные вещи:  Надежный  Уверенный  Сильный  Заслуживающий доверие  Добросовестный  Лояльный  Решительный  Преданный  Ответственный  Ну, друг, это задача не из легких, трудное испытание. Но награда будет огромной. Быть менеджером это фантастическая работа, если вы справляетесь с ней правильно, соблюдаете все правила и действуете честно. |
| **94. Be a diplomat for the company**  "Diplomacy - the art of getting people to do it your way."  I hope you don't have to 'kiss butts' to be a diplomat for your company, but diplomat you should be. The company you work for will drive you rnad at times, and at others please you no end. If you can stay away from the politics and backbiting that goes on in any organization, you'll be doing fine. Accept that every company has bad bits and good bits. Focus on the good bits and be incredibly proud that they had the good sense to employ one of the best managers in the business - you.  Speak highly of your company wherever you go and in whatever you do. This will get back to head office and make you even more proud, because nothing generates pride better than being proud (the opposite of a vicious circle - a kindly circle?).  If you get a complaint, accept it, tell the person you will inves­tigate and get back to them - and do it.  Having to be a diplomat makes you question what your company represents - and that makes you question how happy you are working for them. If it is good and you are already proud - good for you. But if you have doubts you might have to do some soul searching before continuing. Don't chuck in the towel immedi­ately - you might be of more use on the inside, changing from there.  Just as you would go that extra mile for a customer, find ways to go that extra mile for your company This doesn't mean you have to be a yes-person or a lackey or a doormat. You can be strong, proud, independent, rebellious and still be a diplomat for the company. | **94. Будьте дипломатом для компании**  «Дипломатия - искусство заставлять людей делать так, как вы этого хотите» Аноним  Я надеюсь, что вам не приходится целовать кого-то в мягкое место, чтобы быть для своей компании дипломатом, но дипломатом вы быть обязаны. Компания, в которой вы работаете, будет побуждать вас быть военно-морским флотом время от времени или чем-то другим к вашей нескончаемой радости. Если вы сможете устраниться от политики и злословия за спиной в любой организации, вы будете поживать хорошо. Примите тот факт, что у каждой компании свой хороший стиль и плохой. Сконцентрируйтесь на хороших сторонах и будьте невероятно горды, что они использовали здравый смысл, когда наняли одного из лучших менеджеров в вашем деле – вас.  Говорите высокими словами о вашей компании, не важно, каковы ваши планы и чем вы занимаетесь. Это вернется в головной офис и заставит вас гордиться даже больше, гордость порождается тем, что человек чувствует себя гордым (и наоборот – от ошибочных кругов до перспективных кругов?)  Если вы получили жалобу, примите это, скажите человеку, что вы разберетесь и сообщите об этом - и сделайте это.  Необходимость быть дипломатом заставляется вас задаться вопросом, что собой представляет ваша компания – и это ставит новый вопрос, счастливы ли вы, работая с ними. Если она хорошая, и вы уже горды – хорошо для вас. Но если у вас есть сомнения, вам надо разобраться в своей душе прежде, чем идти дальше. Не кудахчите на башне так сразу – вы, может быть, принесли бы больше пользы где-то в другом месте, если все поменять.  Только если вы идете свою лишнюю милю для клиента, находите пути пройти эту лишнюю милю для вашей компании, это не значит быть «персоной Да» или подхалимом или матрасом для вытирания ног. Вы можете быть сильным, гордым, независимым, бунтующим и оставаться дипломатом для своей компании. |
| **95. Capitalize on chance - be lucky, but never admit it**  "I am a great believer in luck, and I find the harder I work the more I have of it." Thomas Jefferson, US President (1801-9)  If you keep your eyes open and your wits about you there will be opportunities, chances, bits of random luck. If you are quick and clever and enterprising you can catch the coat-tails of such moments and ride on the back of them. Such is luck. Grab it while you can, because it is a fleeting thing. You can't build it into a plan or a budget or a report, but it will happen all around you. In fact, the more you cherish it and nurture it and look for it, the more it will happen. We have to believe in luck or otherwise how could we attribute the success of people we don't like?  Now don't go building your career on luck, it doesn't work like that. I'm saying we all get a bit lucky from time to time and when that happens you have to hang on in there and go with it - and then keep quiet about it. You don't always have to tell the truth -and all that false modesty sucks. If you were lucky say, 'It was a lucky break,' but say it in such a way that people know months of careful planning went into it, years of research, decades of experience - because that, frankly is the truth. There is no such thing as luck, but there are moments of random opportunity based on all that work, experience, research, planning. If you weren't so good at your job, the luck wouldn't happen. If you weren't such a good manager, you wouldn't be quick enough to seize those moments and utilize them. | **95. Рассчитывайте на удачу – будьте удачливыми, но никогда не признавайте этого**  «Я очень сильно верю в удачу, и я вижу, что чем больше я работаю, тем больше мне везет” Томас Джефферсон, Президент США (1801-1809)  Если Ваши глаза открыты и мозги работают, у Вас будут возможности, шансы, немного случайной удачи. Если Вы быстры и умны и предприимчивы, Вы можете воспользоваться такими моментами, и потом Вам будет легко. Такова природа удачи. Хватайтесь за нее, пока Вы можете, потому что она быстро может уйти. Вы не можете запланировать ее, составить ее бюджет и доклад о ней, но она будет все время рядом. На самом деле, чем больше Вы ее цените и поддерживаете ее и ищете ее, тем чаще она будет иметь место в Вашей жизни. Нам надо верить в удачу, как иначе мы смогли бы объяснить успех людей, которые нам не нравятся?  Но не стоит строить свою карьеру на удачи, так не получится. Я имею в виду то, что мы нам всем иногда везет, и когда это происходит, Вы должны быть в нужном месте и использовать момент – и не говорить об этом. У Вас нет необходимости всегда говорить правду, а и вся эта фальшивая скромность всем надоедает. Если Вам повезло так и скажите «Мне повезло», но скажите это таим образом, чтобы люди знали, что Вы потратили на это месяцы внимательного планирования, годы исследований, десятилетия работы, потому что честно говоря, это правда. Удачи не существует, существуют моменты случайных возможностей на основе всей этой работы, опыта, исследований, планирования. Если бы Вы не работали так хорошо, удачи бы не было. Если бы Вы не были таким хорошим менеджером, у Вас не хватило бы скорости поймать те моменты и использовать их. |
| **96. Be prepared for the pain and pleasure**  "The biggest mistake we could ever make in our lives is to think we work for anybody but our­selves." Brian Tracy, personal and business coach  Look, working for a living is always going to be a mixed bag. And the higher up you go, the more true this is. As a lowly accounts clerk, back when I first started out, I got used to being bored, idle: cheesed off, frustrated and sick of the job. By the time I had risen to being a general manager I was strangely surprised to find myself also bored, idle, cheesed off, frustrated and sick of the job. But whereas when I was starting out 1 didn't expect any different, by the time I had risen to the heights I was totally unprepared for the same feelings. I guess I expected every day to be dramatic, exciting, utterly challenging, demanding, knife-edge stuff. And when it wasn't, 1 was, I guess, disappointed.  Now, of course, I realize that not every day can be fantastic. Some days will be boring. Some days will be adrenaline-filled and dramatic - but not as many as will be boring. You have to be prepared for the pain and the pleasure. You have to adjust your expectation so that you don't get cheesed off when it is boring, and don't explode with pleasure when it is too exciting for words.  Trouble is, if it is boring, you might be tempted, as indeed I have been on many occasions, to liven it up a bit by being disruptive. Best sit on your hands and let the feeling pass. As a manager you aren't allowed to be disruptive - except in an innovative way of course. | **96. Будь готов к боли и удовольствию**  "Самой большой ошибкой нашей жизни может стать подход, что мы работаем не кого-то, а не на себя." Браян Трейси, бизнес-тренер персонала  Знаете, зарабатывание на жизнь всегда будет неоднозначным. И чем выше Вы поднимаетесь по служебной лестнице, тем отчетливее это заметно. Когда я только начинал работать клерком в бухгалтерии, я привык к скуке, праздности, раздраженности и усталости от работы. Когда я стал генеральным менеджером, то с удивлением обнаружил прежние скуку, праздность, раздраженность и усталость от работы. В начале своей карьеры я ожидал этого, но когда я вырос и занял высокую позицию, то оказался совсем неподготовленным к этим же ощущениям. Думаю, я просто ожидал, что каждый день будет интересным, выдающимся, полным задач, требовательным, напряженным. А когда выяснилось, что все это не так – я разочаровался.  Конечно же, сейчас мне понятно, что не каждый день будет фантастическим. Некоторые будут скучными. А другие – полны адреналина и волнений – но их будет меньше по сравнению со скучными. Вы должны быть готовы к боли и удовольствию. Нужно уметь настраивать свои ожидания так, чтобы поддерживать дух в скучные дни и не разорваться от удовольствия, когда радость нельзя описать словами.  Проблема в том, что в моменты бездействия Вы можете поддаться искушению, как было со мной много раз, подбадривать себя вредными способами. Лучше всего спокойно сесть и подождать, пока это чувство пройдет. Вам, как менеджеру, нельзя быть разрушителем, разве что при инновационном подходе к ситуации. |
| **97. Face the future**  "The best thing about the future is that it only comes one day at a time."  Abraham Lincoln, US President (1861-5)  Whatever you are doing now, things are going to change. It is inevitable that the future will soon be upon us. Things will change, they have to. People you now work with will leave your team. Your sales figures will improve/slacken off. Your boss will retire/move on. Your customers will change. Your colleagues will be different. You, too, will change.  All these changes happen and it is the smart manager who not only embraces them but is prepared for them. Earlier we looked at having a Plan B and a Plan C; well, this is different - this is not catering for a specific crisis but being fluid and flexible enough to stay ahead of the game. What this means is that when change occurs you can take it in your stride and aren't thrown off course by it.  1 once worked for a particular company that got taken over twice, in the space of a year. Each time the new people came in they had a whole series of changes to implement. They wanted things done 'their way'. This was fine, but after the first time we had barely got our breath back when the second takeover occurred. I watched a lot of people fall by the wayside because they couldn't cope with the stress of having to stay so flexible. I was nearly one of them myself. It was a hard time but I saw then that resisting change was futile. Only by embracing the change could I survive - and not only survive but milk the situation to my advantage. The more 1 smiled and had a sort of 'bring it on attitude' the more responsi­bility 1 was given for the change itself. Other managers played the oak in the storm, but I was the willow. I bent and swayed and survived. They resisted, stood firm and lost branches.  You have to face your own future as well. Will you move on? Have you grown bored with the job, the industry, your role in it? What turns you on today may not in 10 years' time. | **97. Взгляните в будущее**  "Самое лучшее в будущем – это то, что оно настает сразу же, в один день." Авраам Линкольн, Президент США (1861-5)  Чем бы вы сейчас не занимались, все равно придут перемены. Будущее неотвратимо приближается к нам. Придут перемены, они должны прийти. Вы не будите работать вместе со своими теперешними сотрудниками. Показатели Ваших продаж возрастут/ упадут. Ваш начальник уйдет на пенсию или на повышение. Изменятся ваши клиенты. Коллеги станут другими. Вы, конечно же, тоже изменитесь.  Все эти изменения бывают, и только высококлассный менеджер не просто принимает их, а готов их встретить. Ранее мы говорили, что нужно иметь План Б или План В; но это немножко другое – это не обработка отдельного кризиса, а достаточные гибкость и подстройка для того, чтобы управлять игрой. Это значит, что всякое изменение Вы сможете использовать себе во благо, а не оно столкнет Вас с намеченного пути.  Когда-то я работал на одну компанию, которую дважды обводили вокруг пальца, причем за один год. Каждый раз новые сотрудники старались привнести с собой и внедрить новые изменения. Они хотели все делать «по-своему». Отлично, но как только мы еле наладили дела после одного провала, наступил другой. Я видел, как много людей сходили с дистанции, поскольку не могли справиться со стрессом – постоянно быть очень гибкими. Я уже тоже почти стал таким же, как и они. Это были сложные времена, но я заметил, что сопротивляться изменениям бесполезно. Я смог выжить только благодаря принятию изменений – и не только выжить, но и повернуть ситуацию себе на пользу. Чем больше я улыбался и менял отношение к ситуации, тем больше ответственности мне давало само изменение. Другие менеджеры упорно сопротивлялись, как дуб в грозу, а я стал вербой. Я гнулся, раскачивался и выжил. Они сопротивлялись, стояли незыблемо и потеряли свои ветки.  Вам также нужно взглянуть в свое будущее. Будете ли Вы развиваться? Вам уже надоело на своей работе, в своей сфере, нравится ли выполняемая роль? Ваши сегодняшние цели могут оказаться ложными через 10 лет. |
| **98. Use positive reinforcement motivation**  "So why should a manager change? Simply because results will get much better, if he or she does it right. People will make conscious choices to contribute more of what they have to give in support of organizational objectives. What is there to not like about that?" Larry Jones, Driving Out the Fear  If your staff do something good, tell them. And then tell them again. And again. Keep it up. Put it in writing. Send them a memo - something they can keep. Put it in the company newsletter. Add a note to their file. Whatever, but make it widely known they did good. This is a quick - and cheap (important, with your limited budget) - method of praising and motivating your team (and individual members of course) and it lets everyone know you are monitoring, praising, motivating.  When you praise people, make it simple. If they worked late to get a special order out, say, Thank you for working late, we couldn't have done it without you. Your positive response to a difficult situation made everyone's job (especially mine) a lot easier. Thank you,'\* That's a whole lot easier than, 'On the evening of the 7th you were seconded to implement an extra shift duty which you carried out in accordance with our wishes and for which we wish to convey our gratitude, blah, blah . . .'  Let them know why you are thanking them - *you made my job easier -* rather than just thanking them for what they did - *you came in for an extra shift.*  Be personal. Use 'I' and 'we', not 'management'. And say 'thank you' in the same way as you would speak. 'I want to thank you' is so much better than The management wants to express its gratitude' - who speaks like that?  Praise as soon as the job was done, not a week later -do it the next day at the latest. And do it every time people do something beyond their normal brief. If they are asked to work an extra shift every week, that is just a part of their normal working pattern; instead, we are talking here of the extraordinary, the beyond the normal, going that extra mile sort of stuff.  If you reinforce positive behaviour in this way you will almost certainly guarantee its happening again. Fail to notice, to comment, to praise, and chances are your team will stop giving you their best - and who can blame them? | **98. Используйте положительную мотивацию**  **поддержки**  «Итак, почему менеджер должен меняться? Просто потому, что результаты будут намного лучше, если он или она делает все правильно. Люди будут делать осознанный выбор для того, чтобы сделать больше для достижения целей организации. Что тут может кому-либо не нравиться? Лэрри Джоунс, Уходя от страха.  Если Ваш персонал делает что-либо хорошо, скажите им это. И потом опять повторите это. И снова. Продолжайте. Запишите это. Отправьте им памятку, которую они могут сохранить. Запишите это в новостях компании. Добавьте записку в их файл. Что бы это ни было, но сделайте широко известным то, что они сделали хорошо. Это быстрый и недорогой (важный, при Вашем ограниченном бюджете) метод похвалить и мотивировать Вашу команду (а также отдельных ее членов, конечно), таким образом каждый будет знать, что Вы наблюдаете, хвалите и мотивируете.  Когда Вы хвалите людей, делайте это по-простому. Если они допоздна работали, чтобы выполнить специальный заказ, скажите, Спасибо, что вы работали допоздна, без Вас мы не смогли бы справиться. Ваш положительный отклик в трудной ситуации облегчило работу всех (особенно мою) Спасибо». Это намного легче, чем «В вечер 7-го числа вас перенаправили в другой отдел для того, чтобы осуществить дополнительную деятельность, которую вы выполнили в соответствии с нашими желаниями и за которое мы вам благодарны бла-бла…».  Дайте им знать, почему Вы благодарны им – вы облегчили мою работу – а не просто за то, что они сделали – вы остались после работ на вторую смену. Говорите от своего имени. Используйте слова «я» и «мы», а не «управление». И говорите «спасибо» таким же образом, каким Вы обычно говорите. «Я хотел бы Вас поблагодарить» намного лучше, чем «Управление хочет выразить свою благодарность» - кто же говорит таким образом?  Хвалите людей, как только работа окончена, а не неделю спустя – сделайте это самое позднее на следующий день. И делайте это каждый раз, когда люди делают что-либо сверх указанного в обычных инструкциях. Если их попросят работать дополнительную смену каждую неделю, это просто часть их обычного рабочего графика; вместо этого мы говорим здесь о необычном, не входящем в норму, как бы о том, чтобы пойти на уступку. Если Вы поддерживаете положительное поведение таким образом, Вы можете быть уверенным, что это произойдет снова. Если Вы не обратите внимания, не будете комментировать это, существует вероятность того, что Ваша команда перестанет показывать наилучшие результаты – и кто может их в этом винить? |
| **99. End game**  "Is it secret? Is it safe?"  Gandalf (Sir Ian McKellen) in Lord of the Rings  OK, no more Rules. This is your book. Keep it secret, keep it safe. If you don't let anyone else look at it you'll be one step ahead without having to do anything else.  I have enjoyed being a manager immensely - am still enjoying it. It has brought me great satisfaction as well as considerable stress at times. But it has always been an adventure, always exciting.  Over the years I have discovered these fundamental Rules, which I don't think you'll ever get taught at a managers training weekend or course. These Rules have sustained and kept me through many years, from a humble junior manager right up to CEO of my own company. I hope they will serve you as well.  I don't expect you to learn them all, do them all, agree with them all. But they serve as a useful stepping-off point for conscious decision making, conscious management. What they won't do is turn you into a goody-goody. When I was researching this book I talked to many other managers to see what secret Rules they lived by and was astounded to find a great many still lived by the 'stitch 'em up, stab 'em in the back, claw your way to the top' school of thought. Sad really. They were all skinny and looked stressed, haunted and unable to relax. The others, by contrast, who live by these Rules, seemed happier, more relaxed and much more at ease with themselves and with their staff - and their staff respected them and enjoyed working for them and with them. Much better.  Good luck with it all. | **99. Заключительная игра**  «Это секрет? Это надежно?» Гэндальф (Сэр Иан МакКеллен) Властелин колец  Хорошо, больше никаких правил. Это ваша книга. Сохраняйте ее в тайне, надежно храните ее. Если не позволяете кому-либо взглянуть на нее, вы будете на один шаг впереди и ничего не нужно больше делать.  Я получаю много удовольствия от того, что я менеджер – все еще это так. Это принесло мне большое удовлетворение, а также значительную долю стресса время от времени. Но это всегда было приключение и всегда увлекательно.  Спустя годы я обнаружил для себя эти основные правила, которым вас вряд ли будут учить на воскресных подготовительных курсах менеджеров. Эти Правила составлялись и сохранялись мной многие годы, от простого младшего менеджера до генерального директора моей собственной компании. Я надеюсь, они вам послужат тоже.  Я не жду, что выучите их все, будете выполнять все, согласны со всеми из них. Но они служат полезным отправным пунктом марш броска для управления осознанного принятия решения. Что они не будут делать – не превратят вас в притворного ханжу. Когда я исследовал эту книгу, я разговаривал со многими другими менеджерами, чтобы понять по каким секретным Правилам они живут, и был ошеломлен тем, что большинство не имеют конкретных представлений, так они прорываются наверх в школе мастерства. Очень грустно. Они худые, выглядят подавленно, загнанно, не могут расслабиться. Другие, наоборот, те, кто живет по правилам, выглядят счастливее, раскованы и расслаблены сами с собой и со своим персоналом и их персонал уважает их и радуется, работая на них и с ними. Намного лучше.  Удачи со всем этим багажом. |

|  |
| --- |
| **НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:**  **1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**  **2. Диссертации и научные работы**  **3. Школьные задания**  **Онлайн-консультации**  **Любая тематика, в том числе УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, эконогмика…**  **Приглашаем авторов**  [**http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)  **УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ –**  **На сайте электронной библиотеки по экономике и праву**  [**www.учебники.информ2000.рф**](http://www.учебники.информ2000.рф) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**СТУДЕНЧЕСКИЕ и АСПИРАНТСКИЕ РАБОТЫ на ЗАКАЗ**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |